

Rekrytointiprosessin kehittäminen



Metropolia University of Applied Sciences

Muotoilun tutkinto-ohjelma YAMK

23.8.2018

Sivumäärä: 56

Ohjaaja: Merja Kosonen

© 2018 **Minna-Mari Sivunen** All Rights Reserved

Tiivistelmä

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona rakennusalan suunnittelutoimisto IdeaStructura Oy:lle. Yrityksessä on itseorganisoituva organisaattiorakenne. Yrityksessä oli havaittu, että sen yhtenä haasteena on rekrytointiprosessi ja sen kehittäminen. IdeaStructurassa on kiinnostuttu muotoiluajattelusta ja sitä haluttiin soveltaa rekrytointiprosessin kehittämiseen.

Työn tavoitteena oli syventää asiakasymmärrystä rekrytoitavista henkilöistä ja luoda toimiva prosessi rekrytointiin. Tarkoituksena oli osallistaa itseohjautuvia työntekijöitä. Lisäksi haluttiin tutkia, vaikuttaako muotoiluajattelu rekrytointiprosessin kehittämiseen positiivisesti. Opinnäytetyössä kerättiin havaintoja nykyisistä toimintatavoista, hakijakokemuksesta ja kehityskohteista.

Tutkimuksellisenä viitekehyksenä käytettiin toimintatutkimusta, joka perustui muotoiluajatteluun. Toimintatutkimus noudatti Double Diamond -palvelumuotoilun prosessimallia, ja siinä sovellettiin mm. yhteiskehittämistä. Tavoitteena oli, että kehitystyö sai selkeän raamin ja työn tulokset olivat jatkuvasti tutkimukseen osallistuneiden hahmotettavissa. Kirjallisuudesta laadittiin taustoitus, joka toimi tutkimuksen pohjana.

Tutkimus alkoi rekrytointiprosessin nykytilan tarkalla kartoittamisella ja siihen pohjautuvalla kehitetyn rekrytointiprosessin luomisella. Kehitettyä rekrytointimallia testattiin ja havaintojen perusteella sitä kehitettiin edelleen, minkä jälkeen kehitettyä rekrytointiprosessia testattiin. Malleja luotiin ja niitä testattiin siten kahdessa toisiaan seuraavassa syklissä. Molemmissa sykleissä panostettiin mallin yhteiskehittämiseen sekä visualisointiin muotoilun keinoin, jotta malli olisi työntekijöille ymmärrettävä. Lopullinen yrityksessä käyttöön otettu rekrytointiprosessi viimeisteltiin toisen syklin kokemusten perusteella.

Tutkimuksessa syvennettiin asiakasymmärrystä rekrytoitavista henkilöistä sekä sisäistä asiakasymmärrystä rekrytointiin osallistuvista työntekijöistä. Asiakasymmärrys syveni esimerkiksi saamalla tietoa työntekijöiden kokemista rekrytointihaasteista muualla ja haastatteleamalla heitä rekrytointiprosessin jälkeen. Tutkimuksen perusteella kehitetty prosessi osallistaa työntekijöitä, ja muotoiluajattelu vaikutti prosessin kehittämiseen positiivisesti. Tutkimuksessa kehitetty rekrytointiprosessi ja tapa kehittää prosesseja muotoilun keinoin on otettu käyttöön yrityksessä.

Tutkijan näkökulmasta yhteiskehittäminen työntekijöiden sekä työnhakijoiden kanssa oli erittäin antoisaa, ja osapuolet ovat olleet tyytyväisiä työn tuloksiin. Myös ymmärrys muotoilun keinoista ja vaikuttavuudesta on kasvanut.

Avainsanat: muotoiluajattelu, yhteiskehittäminen, itseorganisoituminen, itseohjautuvuus, palvelumuotoilu, visuaalisuus, johtaminen

Abstract

The thesis was commissioned by IdeaStructura Oy, a construction design company. The company has a self-organizing structure. One of the company's challenges was the problems in recruitment process. Previously, IdeaStructura has been interested in design thinking and wanted to apply it to the development of the recruitment process.

The aim of the thesis was to deepen the customer understanding of the candidates and to create an improved process for recruitment by utilizing design thinking. The intention was to involve self-employed workers in to the development process. It was also desirable to investigate whether design thinking affects the development of the recruitment process positively. The thesis collected observations of current practices, candidate experience and development targets.

The research began with an accurate mapping of the current state of the recruitment process and, based on it, the creation of a developed recruitment process. The developed recruitment process was tested and based on the findings it was further developed, after which the developed recruitment process was tested. The models were created and tested in two successive cycles. In both cycles, a focus was in the joint development of the model and visualization by means of design, so that it would be understood by the employees. The final recruitment process was finalized after the second cycle.

The study was able to deepen the understanding of people recruited and the internal customer understanding of the recruiting employees. The customer understanding was improved by interviewing candidates after the recruitment process. Interestingly, one of the main sources of customer understanding was interviewing candidates on challenges they have faced in other recruitment processes. In addition, involving employees and design thinking in to the development process had positive influence on the development process. The recruiting process developed in the research and the way to develop processes by means of design has been implemented in the company.

From the researcher point of the view, co-development with employees and candidates was very rewarding. The parties were very pleased with the results of the research. Understanding of the means and effectiveness of design thinking has also increased.

Keywords: design thinking, co-development, self-organization, self-guidance, service design, visualization and leadership

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa ja yritys	1
1.1.1	IdeaStructura Oy	4
1.1.2	Organisaatiomalli	5
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys	7
1.3	Toimintatutkimus	8
1.4	Aineiston hankinta, havainnointi, vaiheet, analysointi	12
2	Taustoitus	13
2.1	Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu	14
2.2	Visuaalisuus	17
2.3	Yhteiskehittäminen	19
2.4	Itseohjautuvuus ja itseorganisoituva organisaatio	22
	Double Diamond -malli	24
2.5	Johtaminen	26
3	Rekrytointiprosessin kehittäminen	28
3.1	Tarve rekrytointiprosessin kehittämiseksi ja kehitystyö	28
3.2	Nykytila ja sen arviointi	28
3.3	Sykli 1	30
3.3.1	Suunnittelu	30
3.3.2	Toiminta	32
3.3.3	Havainnointi	33
3.3.4	Arviointi	34
3.4	Sykli 2	36
3.4.1	Suunnittelu	36
3.4.2	Toiminta	39
3.4.3	Havainnointi	44
3.4.4	Arviointi	45
4	Tulokset	47
4.1	Johtopäätökset	48
4.2	Tulosten pohdinta	50
4.3	Jatkokehitysehdotukset	52
	Lähteet	53

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa ja yritys

Opinnäytetyö tehtiin rakennusalan insinööritoimisto IdeaStructura Oy:lle. Yrityksessä toteutettiin vuoden mittainen pilotti 2017–2018, jossa testattiin muotoiluajattelun hyötyjä liiketoiminnan eri osa-alueilla. Muotoilijan tehtävänä oli suunnitella IdeaStructuran johdon kanssa koko liiketoiminnan ja erilaisten konseptien kehittämistä. Muotoilija toimi sisäisenä tutkijana vuoden ja haki tietoa yrityksen johdolta, työntekijöiltä ja asiakkailta. Tarkoituksena oli etsiä yrityksen sisäisiä palvelutarpeita ja kehityskohtia: Miten saadaan kehitettyä työkaluja, jotka palvelevat yritystä, työntekijöitä sekä asiakkaita? Miten kehitetään sisäisiä palveluita niin, että ne eivät tee lisää hallintoa, vaan jokainen rakennusinsinööri voi toimia itse palvelun tuottajana? Mitä työkaluja insinöörit tarvitsivat johtaakseen itseään?

Yritys toteutti ensimmäiseksi syksyllä 2017 ison brändiuudistuksen, jossa yrityksen logo ja graafinen ilme uudistettiin. Yritys uudisti myös internetsivujen rakenteen ja sisällön. IdeaStructura Oy ryhtyi käyttämään muotoiluajattelua ensimmäisenä markkinoinnissa ja viestinnässä kehittämisen menetelmänä. Yrityksessä kokeiltiin ja testattiin erilaisia muotoilun menetelmiä, muun muassa palvelu- ja kokemuspolkua sekä Double Diamond-mallia. Havaittiin, että brändiuudistuksen jälkeen yritys alkoi saada totuttua enemmän työ- ja harjoitteluhakemuksia.

Yrityksessä on kiinnostuttu muotoilusta sen ketteryyden vuoksi. Muotoiluajattelulla haluttiin lähteä tutkimaan organisaation tarpeita ja soveltaa sitä rekrytointiprosessin kehittämiseen.

Tutkija palkattiin yritykseen elokuussa 2017 tutkimaan yrityksen sisäisiä prosesseja ja niiden kehittämistä. Muotoiluajattelu otettiin yrityksen eri toimintoihin mukaan systemaattisesti vuoden 2017 ja 2018 aikana. Muotoilija keräsi palautetta ja ideoita insinööreiltä. He työskentelivät yhteis-



työssä ja testasivat kehityshankkeita yhdessä. Muotoilija keräsi tietoa, työsti prototyypppejä, loi visuaalisia kuvauksia ja kehitti niitä vahvistaen organisaation kokeilukulttuuria. Muotoilijan tärkeä tehtävä on muistuttaa asiakasnäkökulmasta, kerätä jatkuvasti palautetta prosesseista ja kehittää sisäisiä toimintamalleja sekä pitää ne ketterinä. Kun tarpeet muuttuvat, myös prosessi muuttuu.

Sisäisten tekijöiden lisäksi myös ulkoiset tekijät tekivät rekrytointiprosessin kehittämistä ajankohtaisen. Rakennusallalla markkinoiden kuumentuminen ja pitkä noususuhdanne on tuonut mukanaan uudenlaisia haasteita alan yrityksille. On jatkuvasti mietittävä, mistä ja miten saadaan palkattua uutta, osaavaa ja kehityskykistä työvoimaa. Lisäksi on tärkeää, että saadaan pidettyä jo talossa oleva henkilöstö motivoituneena ja sitoutuneena yritykseen.

Yrityksellä oli kasvun myötä tarve tarkastella ja pohtia oman rekrytointiprosessin kehittämistä. Yritys ei pystynyt ottamaan suoraan käyttöön tavanomaisia rekrytointiprosesseja, sillä sen organisaatorakenne ei ole tavanomainen ylhäältä johdettu, vaan matala ja yksilön itseohjautuvuuteen perustuva. Hallinnollista henkilökuntaa ei juuri ole. Tästä syystä rekrytointiprosessi tuli luoda yrityksen omista lähtökohdista ja käyttää muotoilua keinona arvioida prosessia ja sen käytäntöön panoa.

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan IdeaStructurassa itsensä johtamista. Jokainen työntekijä pyritään kouluttamaan itsensä johtamiseen ja organisoitumaan sisäisesti muiden työntekijöiden kanssa. Työntekijät saavat vastuuta osaamisensa mukaisesti, ja vastuu on kannettava omasta työstä. On osattava resursoida omaa työtilannetta ja pyydetävä apua organisaation sisältä tai ulkoa. Mikäli työntekijällä ei ole käytössään ohjeistusta eri tilanteissa toimimiseen, hänen tulee luoda se itse. Lähtökohtana on, että työntekijöillä ei ole väliportaiden esimiehiä. Jokaisella toimipaikalla toimii paikkakunnan vetäjä sekä projektivastaavat. Toimitusjohtaja toimii esimiehenä. Työntekijät johtavat itseään ja omaa työtään ja toimivat itseohjautuvissa tiimeissä, joissa vastuut jaetaan osaamisen ja kiinnostuksen mukaisesti.

Rekrytointiprosessin kehittäminen oli paitsi yritykselle myös tutkimuksen kannalta hyvin tärkeä asia. Rekrytoinnit ja ihmisten valitseminen uusiin tehtäviin yrityksen sisällä ovat yrityksen tärkeimpiä päätöksiä. Jokainen henkilövalinta on ratkaisu, joka on tehtävä huolella ja perusteellisesti.

DAIN Studiosin toimitusjohtaja Ulla Kruhse-Lehtonen toteaa Kauppalehdessä 14.6.2018, että tekoälyrekrytointi yleistyy Suomessa kahden vuoden sisällä. Työn-

antaja pystyy seulomaan sopivat työnhakijat nopeammin, ja kustannukset pienevät. Tekoäly huomaa motivaatiotekijät epäsuorasti, kuten sen, millaista työtä työntekijä hakee ja miten hän osallistuu alansa eteenpäin viemiseen. (Ylä-Outinen, 2018.)

Onko siis parempi, että tietokone seuloo hakijat? Tarkoittaako se, että tulevaisuudessa työhakemukset kirjoitetaan tekoälyä varten? Pääseekö oikeaa ihmistä tapaamaan vasta viimeisellä kierroksella? Tarkoittaako se, että persoona katoaa hakuteksteistä tai virheelliset lauserakenteet pudottava mahdollisuuden päästä haastatteluun? Mitä jos vahvuudet ovat muualla kuin kirjoittamisessa? Miten työntekijät saavat laaja-alaista poikkitieteellistä ymmärrystä, jos he eivät pääse näkemään prosessia ja ihmisten erilaisuutta?

Helsingin Sanomat teetti kyselyn rekrytointiprosessikokemuksista, ja siihen vastasi yli 500 henkilöä. Kyselyyn vastanneet harmittelivat kommunikation ja työnantajien vähättelyä hakijoita kohtaan. Vastaamatta jättämisellä ja huonolla tiedotuksella on

kauaskantoisia seurauksia. Huonosti hoidetusta prosessista lähtee sana liikkeelle. Ihmiset puhuvat yrityksistä ja kokemuksistaan omissa verkostoissaan. Suomi on pieni maa, ja varsinkin tietyillä aloilla ihmiset kohtaavat ennemmin tai myöhemmin. (Taskinen, 2018.)



1.1.1 IdeaStructura Oy



IdeaStructura Oy on rakennusalan insinööritoimisto, joka suunnittelee pitkäikäisiä, laadukkaita ja energiatehokkaita rakennuksia. Yrityksen palvelut perustuvat vahvaan osaamiseen rakennetekniikassa, korjausrakentamisessa, rakennusfysiikassa sekä sisäilmatekniikassa. Pääpalvelut ovat rakennusfysikaalinen suunnittelu, kuntotutkimukset, kiinteistöjen korjaushankepalvelut ja rakennesuunnittelu.

Yrityksellä on monipuolinen kokemus niin uudisrakentamisesta kuin historiallisesti merkittävistä kohteista. Työstettävät hankkeet vaihtelevat pienestä 7 neliön roskakatoksesta 25 000 neliön kohteisiin. Yrityksessä on tällä hetkellä 58 työntekijää, ja se toimii kolmella eri paikkakunnalla: Helsingissä, Hämeenlinnassa ja Kokkolassa. Yritys panostaa itseorganisoituvaan yrityskulttuuriin ja sen yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Työntekijöitä kannustetaan osallistumaan, osallistamaan ja konsultoimaan kollegoita. (IdeaStructura Oy, 2018.)

Erityistä toiminnassa on se, että yritys pyrkii tekemään mahdollisimman yksityiskohtaisia ja tarkkoja rakennesuunnitelmia. Huolella tehdyt suunnitelmat ohjaavat työskentelyä työmaalla, jolloin urakoitsijan on mahdollista tehdä toteutus parhaalla mahdollisella tavalla. Näin työmaatoteutus pidetään laadukkaana, yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on helpompaa ja puutteisiin pystytään vaikuttamaan entistä paremmin. (IdeaStructura Oy, 2018.)

Osana syksyllä 2017 toteutettua brändiuidustusta yritys kuvasi visuaalisesti sen arvot yhdessä työntekijöidensä kanssa. Arvot ovat kantavat rakenteet, käyttörajatila ja liitoslujuus.

Arvot ovat kuvattu kuvassa 1.





Kuva 1. IdeaStructuran arvot

1.1.2 Organisaatiomalli

Organisaatiomallin kuvaamiseksi haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa Jyrki Jallia. Hänen mukaansa matalan organisaation ansiosta yritys pystyy ketterästi puuttamaan epäkohtiin ja muuttamaan tarvittaessa toimintamallia asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Vanhempi asiantuntija ohjeistaa aina nuorempaa ja tarkistaa suunnitelmat, jotta nuoret osaajat saavat varmuutta tekemiseen. Yritys kokeilee uusia materiaaleja ja ratkaisuja, jotta suunnittelijoilla on kuva niin nykyisistä kuin vanhoistakin materiaaleista ja ratkaisuista.

Yrityksessä ei ole hierarkkisen yritysrakenteen luomaa mahdollisuutta edetä uralaan titteliä tai esimiesaseman perusteella. Kenelläkään ei ole pelkoa siitä, että joku yrittäisi käyttää esimiesvaltaa tai samat ihmiset hakisivat samaa johtajan paikkaa. Hierarkian lisääminen saattaisi ajaa siihen, että työkaveriparista tulisi alainen-johtaja-asetelma. Dynamiikka ihmisten välillä muuttuisi, ja se saattaisi tuottaa vääränlaista sisäistä kilpailua, josta asiakas ei hyödy. Se saattaa luoda jännitteitä ja eripuraa ihmisten välille. Itseorganisoituvalla mallilla vahvistetaan työntekijöiden projektien sekä yhdessä kehittymisen toteutumista. Työntekijöiden tulee toimia yhdessä, ja heidän tulee käydä sisäistä keskustelua ja jakaa omaa kokemustaan yhteiseksi hyväksi, josta asiakas hyötyy. (Jalli 2017.)

Yrityksen visio on olla Suomen paras asiantuntijoiden joukko, joka muuttaa koko rakennusala ja näyttää suuntaa tulevaan. Vain insinöörien monipuolisella kokemuksella ja sisäisellä kouluttamisella voidaan saavuttaa laaja-alaista näkemystä työvaiheiden vaiheista ja vaikutuksista toisiinsa. Kun ymmärrys ja luottamus lisääntyvät, avautuu ihmisten välille uusia mahdollisuuksia nähdä rakentamisen monimutkainen prosessi eri sidosryhmien ja asiakkaiden näkökulmasta. (Jalli, 2017.)



1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys

Työn tavoitteena oli syventää rakennusinsinöörien asiakasymmärrystä rekrytoitavista ihmisistä ja kehittää toimiva prosessi rekrytointiin, joka osallistaa itseohjautuvia ihmisiä itseorganisoitumaan. Alatavoitteena tutkittiin, millaisia tuloksia kehitetyillä prosessilla saadaan aikaiseksi. Opinnäytetyössä kerättiin havaintoja nykyisistä toimintatavoista, hakijakokemuksesta ja kehityskohteista.

Tutkimuskysymys on:

Vaikuttaako muotoiluajattelu rekrytointiprosessin kehittämiseen positiivisesti?

IdeaStructura käynnisti tutkimuksen, koska yritys halusi laajentaa työntekijöiden kokemusta rekrytoinnista siihen liittyvässä prosessissa ja haasteissa. Tarkoitus oli myös osallistaa ja saada ihmiset vaikuttamaan päätöksiin sekä ottamaan vastuuta päätöksistään työyhteisön hyväksi. Yrityksen organisaatiomallille tämä on kriittistä, koska erillistä hallinnollista henkilökuntaa ei ole. Yrityksessä halutaan systemaattisesti kehittää ja parantaa sisäistä kommunikaatiota, ylläpitää keskustelua ja pohdintaa yhteisen kehittymisen hyväksi.

Opinnäytetyö koostuu neljästä luvusta. Ensimmäinen luku on johdanto. Toisessa luvussa luodaan katsaus aihepiirin kirjallisuuteen: käsitellään itsensä johtamista kokonaisuutena ja määritellään, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan, mitä se vaatii ja miten sitä kehitetään. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen kulku. Neljännessä luvussa kootaan yhteen keskeiset tulokset.

Opinnäytetyö keskittyy työntekijänäkökulmaan, johon kuuluu itsensä johtaminen ja yhdessä kehittäminen. Koko henkilöstön mukaan saaminen kehitystyöhön on keskeistä organisaatiossa, jossa toimitaan itseorganisotuvasti.



1.3 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen lähtökohtana on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Siinä tutkitaan ihmisten toimintaa. Se kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan, joka pohjautuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Ihmiset suuntaavat toimintaansa toisiin yksilöihin tai ottavat heidät huomioon toiminnassaan. Heidä ohjaa yhteinen tulkinta, merkitys tai näkemys yhteisestä toiminnasta ja sen tarkoitukselta. Toiminta on yhteisesti sovittua, ja sillä on yhteinen merkitys toimijoiden kesken. Työn kehittäminen vaatii ihmisten välisen vuorovaikutuksen edistämistä. Se onnistuu harvoin ilman, että otetaan huomioon muiden tehtävät, koko organisaatio ja toimintaympäristö. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä, 2010.)



Toimintatutkimukseen kuuluu syklisyys: Yhteen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta parannettu suunnitelma. Toimintaa hiotaan useiden peräkkäisten suunnittelu- ja kokeilusykliden avulla. Näin muodostuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevä spiraali. (Heikkinen ym., 2010.)

Toimintatutkija osallistuu toimintaan, jota hän tutkii tehden tutkimuskohteessa muutokseen perustuvaa työtä. Toimintatutkimuksessa tutkija ei ole perinteisesti ulkopuolinen vaan aktiivinen vaikuttaja ja toimija kohteessa. Toimintatutkimuksessa pyritään valamaan ihmisiin uskoa heidän omien kykyjensä kautta ja löytämään uusia toimintamahdollisuuksia. Tutkija käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä kehittämään asioita. Tutkija on tiiviisti mukana työyhteisön arjessa tai kehitettävässä kohteessa. Toimintatutkijalle myös oma välitön kokemus on osa aineistoa. Hän käyttää omia havaintojaan tutkimusmateriaalina muun tutkimusaineiston sijasta, jolloin ymmärrys kehkeytyy hiljalleen. (Heikkinen ym., 2010.)

Toimintatutkimus valittiin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska toimintatutkimuksen tarkoitus on synnyttää toimintaa, joka pohjaa nykyisiin käytäntöihin ja kehittää niitä tulevaisuutta varten. Toimintatutkimus soveltui hyvin tähän tutkimuk-

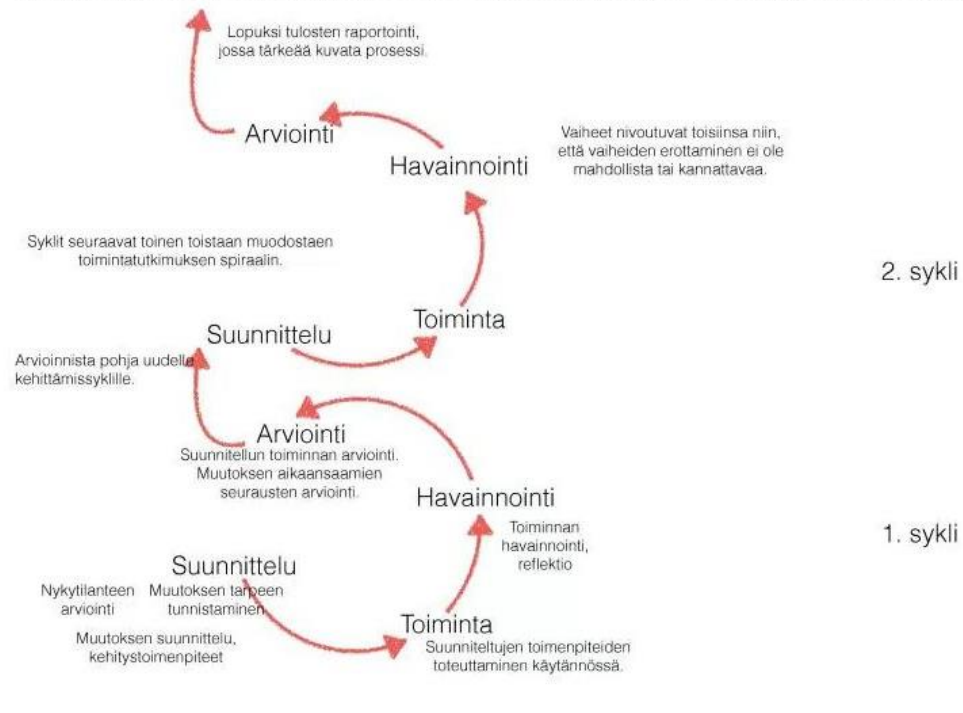
seen myös siitä syystä, että tutkija työskentelee IdeaStructuralla ja on vastuussa liiketoiminnan eri osa-alueiden keittämisestä muotoilun keinoin.

Tässä työssä sovelletaan Heikkilän, Rovion ja Syrjälän (2010) kehittämää toimintatutkimuksen prosessia, jonka päävaiheet on kuvattu kuvassa 2. Tutkimusprosessi muodostuu seuraavista vaiheista: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja arviointi. Suunnitteluvaiheessa keskeisintä on nykytilan arviointi, muutoksen tarpeiden tunnistaminen ja muutoksen suunnittelu eli kehitystoimenpiteiden laatiminen.

Toimintavaiheessa toteutetaan suunniteltujen toimenpiteiden toteutus käytännössä. Havainnointivaiheessa havainnoidaan rekrytointiprosessin suunnittelua ja toimintaa ja tehdään muistiinpanoja. Arvioinnissa arvioidaan toimintaa ja sen seurauksia. Arvioinnin jälkeen prosessi alkaa alusta, ja tutkimus muodostuu yleensä vähintään kahdesta toisiaan seuraavasta syklistä.

Havaintoja voi kerätä esimerkiksi kuulonvaraisesti (esim. puhe, keskustelu) ja näkemällä (esim. kuvista, teksteistä, ympäristöstä, toiminnasta ja tilanteista). Fenomenologisessa ja narratiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan kokemuksia. Tutkittavat havainnot karttuvat silloin tutkimusten tarpeiden mukaisesti joko yksilöiden kokemuksista tai heidän kauttaan välittyneistä kokemisen tavoista. Aineistona ovat usein haastattelut. Joskus havaintojen keräämiseen riittää pelkkä havainnointi. Joskus se edellyttää tutkijalta tutkimuskohteen toimintaan osallistumista, ihmisten aktivointia toimintaan ja kokemista ihmisten kanssa. Tutkijan pitää kokemusten avulla oppia tuntemaan tutkimuskohteen kieli, toiminta ja kulttuuriset merkitykset ymmärtääkseen tutkimuskohdettaan. (Valli, 2018.)

Toimintatutkimuksen prosessi Heikkilän, Rovion & Syrjälän mukaan:



Kuva 2 Toimintatutkimuksen vaiheet ja syklit (Heikkilä ym. 2014)

Työssä on sovellettu myös muita toimintatutkimuksen lähtökohtia. Stephen Kemmis ja Mervyn Wilkinson (1988) kuvaavat toimintatutkimusta paradoksaaliselta kuulostavalla lausumallaan, jonka mukaan todellisuutta muutetaan, jotta sitä voitaisiin tutkia, ja todellisuutta tutkitaan, jotta sitä voitaisiin muuttaa.

Argyris, Putnam ja McLain Smith (1985) ovat tiivistäneet toimintatutkimuksen pääperiaatteet viiteen alla lueteltuun teesiin. Käytännönläheisyytensä vuoksi pääperiaatteet ovat inspiroineet tämän työn toteuttamista.

1. Toimintatutkimus etsii ratkaisuja organisaatioiden konkreettisiin toiminnallisiin haasteisiin.
2. Tutkimus etenee syklisesti ongelmien tunnistamisesta toiminnan suunnitteluun, itse toimintaan sekä toiminnan tulosten arviointiin.
3. Toimintatutkimuksessa ovat etusijalla koulutukselliset toimenpiteet, joilla pyritään osallistujien käyttäytymisen ja ajattelutapojen muuttamiseen.

4. Toimintatutkimus kyseenalaistaa olemassa olevan ”status quon” demokraattisten arvojen näkökulmasta.
5. Toimintatutkimus pyrkii samanaikaisesti edistämään tutkimiansa ilmiöiden teoreettista käsittämistä ja niiden käytännöllistä hallintaa.

Toimintatutkimuksesta on monia tulkintoja, ja niiden muotoja voi olla vaikea määritellä tarkasti, koska toimintatutkimukset eivät aina noudata tarkkoja rajoja. Toimintatutkimuksissa on niiden luonteen mukaan useita osallisia, eikä yksiselitteistä tulkintaa aina ole siitä, millaista muotoa toimintatutkimuksessa missäkin vaiheessa toteutetaan (Jantunen ym., 2012). Tästä syystä tutkijalla on iso vastuu toimintatutkimuksen soveltamisesta oikealla tavalla tutkittavaan tutkimusongelmaan. Tätä ongelmaa on tässä työssä pyritty hallitsemaan siten, että tutkija on aktiivisesti hakenut toimintatutkimusprosessiinsa toimintatutkimusteoriaa ja palautetta eri sidosryhmiltä.

1.4 Aineiston hankinta, havainnointi, vaiheet, analysointi



Työn tarkoituksena oli saada selville haastattelijan ja haastateltavan sekä muiden rekrytointiprosessiin osallistuneiden kokemuksia rekrytointiprosessista, kehittää rekrytointiprosessia ja sitouttaa työntekijöitä prosessiin. Tiedonkeruussa on hyödynnetty teemahaastatteluita.

Rekrytointiprosessia tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta eli rekrytoitavien ja työyhteisön näkökulmista, jotka ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Tutkimuksessa haluttiin osallistaa työntekijät aktiivisesti tutkimusprosessiin, ja teemahaastattelu mahdollisti kokonaisvaltaisen havainnoinnin.

Tutkimuksessa tehtiin 20 haastattelua. Työntekijöille suunnattiin seitsemän haastattelua ja työnhakijoille 13 haastattelua. Tämän lisäksi tehtiin kolme rekrytoinnin ja itseohjautuvuuden asiantuntijahaastattelua. Tutkija kehitti jatkuvasti mallia haastatteluista ja havainnoinnista saamansa tiedon perusteella.

Aineiston keruuprosessi alkoi työyhteisön osalta jo rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa ja jatkui sen kaikissa eri vaiheissa. Rekrytoitavien osallistuminen alkoi rekrytointihaastattelun päätteeksi ja palkkauksen jälkeen. Tutkimuksessa haluttiin ymmärtää eri henkilöiden käyttäytymistä ja kokemuksia prosessin eri vaiheissa, jotta siitä olisi hyötyä kaikille osapuolille.

Tutkimuksessa haluttiin saada palautteelle ja testaukselle myös toisenlaista näkökulmaa. Tutkimuksessa haastateltiin tämän vuoksi eri alojen rekrytoinnin ammattilaisia. Haastatteluun valittiin yksi asiantuntija organisaatiosta, jossa on perinteinen malli, ja kaksi asiantuntijaa organisaatioista, joissa on itseorganisoituva malli. Näin molemmista toimintamalleista saatiin kerättyä hyviksi havaittuja käytäntöjä ja kokemuksia.

2 Taustoitus



Taustoituksen avulla tutustutaan aluksi työkohteeseen ja katsotaan, mitkä asiat toimivat ja mitä kannattaisi muuttaa (Saarikoski, 2015). Taustoituksessa luodaan katsaus muotoiluajatteluun ja palvelumuotoiluun, yhteiskehittämiseen, itseohjautuvuuteen, visuaalisuuteen, Double Diamond -malliin ja johtamiseen. Jokaisen luvun lopussa on kiteytetty, kuinka taustoitusta on hyödynnetty tämän opinnäytetyön tekemisessä.

käyttäjiä ja huomiomaan heidän tarpeitaan. Muotoilija ei pelkää esittää kysymyksiä. (Aziz, 2016.)

Nykyajan yrityksillä haasteita on runsaasti. Tulevaisuudessa menestyvät ne yritykset, joilla on kyky ymmärtää ihmisiä. Yritysten kilpailuetu ei synny pelkästään hyvistä tuotteista vaan pikemminkin erinomaisesta käyttäjäkokemuksesta. Ihmisiä myös kiinnostaa, miten käyttäjää kohdellaan silloin, kun hän tarvitsee apua tai tukea. (Nisbett, 2015.)

Stenros ja Heinänen (2015) uskovat, että muotoilun tulevaisuus on aineettomassa arvонуonnissa ja muotoilijoiden määrä kasvaa yrityksissä. Tulevaisuuden menestyvissä yrityksissä muotoilu on osa yrityksen DNA:ta (Stenros & Heinänen, 2015).

Ketterä kokeilukulttuuri on keskeistä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Nopealla kokeilulla saadaan poimittua hyvät akanoista ja huomataan, onko ideassa jatkokehitysmahdollisuuksia (Purme, 2018.) Asiakkuusajattelun lähtökohtana on se, että asiakkaan kanssa rakennetaan asiakkuutta sekä suunnitellaan prosesseja asiakkuuden ehdoilla niin, että arvoa syntyy sekä palvelun tuottajalle että käyttäjälle (Storbacka & Lehtinen 2006). Tärkeintä on löytää ja kiteyttää oikeat ongelmat ratkottaviksi. Kehittämistä lähestytään kokonaisuutena, ei vain keskittyen yksittäisiin, tiukasti rajattuihin osa-alueisiin. Väärä tavoite voi johtaa siihen, että uusi palvelu parantaa asioita kapeasta näkökulmasta katsottuna. (Reaktor 2018.)

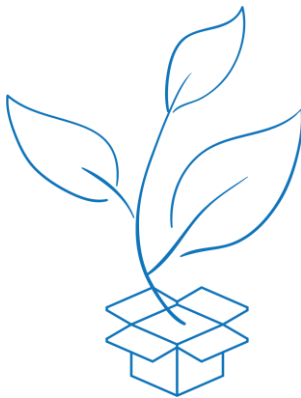
On tärkeää keskittyä rekrytoinnissa henkilöstön kehittämiseen ja hyvän ilmapiirin luomiseen. Aivan erityistä huomiota tulee kiinnittää henkilöstön pysyvyyteen. Tässä muotoilulla on iso rooli. Kun prosessi visualisoidaan, kaikki näkevät, sujuuko työ kuten on suunniteltu. (Torkkola, 2017.)

Palvelumuotoilu on kehitetty, jotta asiakkaan kokemuksia palveluista ymmärrettäisi paremmin. Yritykset haluavat saada tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä ja kokemuksista. Näin yrityksillä on mahdollisuus kehittyä asiakkaidensa tarpeita vastaviksi. Sen vuoksi on erittäin tärkeää, että asiakkaat osallistuttavat palvelun kehittämiseen eli palvelumuotoiluun. Palvelumuotoilun tärkeä osa on erilaisten palveluideoiden testaaminen ja kehitys testitulosten perusteella. Palveluideaa voidaan testata esimerkiksi simuloimalla eli näyttelemällä palvelutilanne. Palvelun kehittäjät voidaan myös laittaa kokeilemaan palvelua. Testaamalla palvelua ja tuloksia arvioimalla parannetaan palveluideaa. (Miettinen, 2011.)

Palvelualan merkittävän kasvun seurauksena asiakkaiden vaatimukset palveluita kohtaan ovat kasvaneet. Teknologian ja digitaalisuuden aikakausi ovat vauhdittaneet palveluiden kehittymistä. Se on tuonut mukanaan yrityksille mahdollisuuden tuottaa uudenlaisia palveluita. (Tuulaniemi, 2013.)

Tässä työssä on hyödynnetty palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua osallistavana työtapana, jolloin siitä on saatu asiakaslähtöinen ja tulevaisuuteen osallistava, jossa huomioidaan asiakkaan ja yrityksen liiketoiminnalliset tarpeet. Toimintamalli edesauttaa yrityksen kultuuria ja sisäisten palveluiden kehittämistä yhdessä insinöörien kanssa.

2.2 Visuaalisuus



Tärkeää on, että olennainen on nähtävissä yhdellä vilkaisulla. Näin saadaan mahdollisimman hyvä käsitys tiimille kokonaisuudesta, jotta sen jäsenet voivat tehdä kokonaisuuden kannalta laadukkaita päätöksiä itsenäisesti ja nopeasti. (Torkkola, 2017.)

Visualisointitaidot, asioiden tekeminen käsin kosketeltaviksi abstraktien ja aineettomien ideoiden sijaan ovat korvaamattomia tulevaisuudessa. Lisäksi on tärkeää kehittää kykyä laatia ”karttoja” erilaisista tulevaisuuden navigointimahdollisuuksista, kuten skenaarioita tai tulevaisuuteen liittyviä ideoita ja teemoja. (Stenros, 2016.)

Kehityskokonaisuuden visuaalinen hahmottaminen antaa jatkuvalle muutokselle ja kehitykselle lisävoimaa. Mitä paremmin ihmiset hahmottavat oman tekemisen merkityksen, sitä paremmin he sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Tärkeää on nähdä kehityskohteet, koska yritys ei ole koskaan valmis. Vain osallistumalla prosessiin oma henkilöstö voi oppia ja sitoutua. Asiakslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen järjestelmällisen kehittämisen ansiosta asiakastyytyväisyys on eri yrityksissä parantunut merkittävästi. (Alahuhta, 2015.)

Visuaaliset elementit ovat yhä tärkeämmässä roolissa strategisessa viestinnässä. Visuaalisen ilmeen lisäksi kuvat ovat jo itsessään viesti organisaation arvoista. Kuvilla voi olla tärkeäkin rooli niiden kautta muodostuvassa organisaation asiantuntijamielikuvassa. Suunnitelmallinen kuvankäyttö ja visuaalisiin mahdollisuuksiin tarttuminen kannattaa nähdä elementteinä, jotka auttavat viestinnän tavoitteiden saavuttamisessa. Kuvalla voi olla konkreettinen rooli siinä, miten viesti vastaanotetaan. Tekstissä esiin tuotu, vaikeasti hahmotettava fakta voi avautua ja konkretisoida kuvassa tai graafissa. Toisaalta taas abstraktimmat kuvituskuvat ovat keino luoda haluttua brändimielikuvaa ja mahdollisesti toimia näkyvyyden herättäjänä tai aikaansaaajana. (Nelimarkka, 2017.)

Visuaalisella fasilitoinnilla tarkoitetaan piirustelun, kuvien ja visuaalisten mallien hyödyntämistä oppimisen, vuorovaikutuksen ja yhdessä ajattelun tukena. Visuaalinen fasilitointi ei ole yksittäinen fasilitointimenetelmä vaan se on toimintatapa, jolla voidaan tehostaa oppimisprosessia ja osallistavaa työskentelyä, oli ryhmä tai tilanne millainen tahansa. (Karkama, 2018.)

Kehittämistilanteissa olemme usein tekemisissä monimutkaisten asioiden kanssa. Valintojen ja päätösten tekeminen vaatii hyvää kokonaiskuvan hallintaa ja ymmärrystä asioiden välisistä suhteista. Tarvitsemme yksinkertaisempia keinoja systeemien hahmottamiseen ja ajattelun jäsentämiseen. Visuaalisuuden avulla selkeytetään ajatus-työn lisäksi prosessia ja siitä oppimista. Visuaaliset tehtävänannot ja työpohjat puolestaan ohjaavat ryhmää keskittymään olennaiseen työskentelyn eri vaiheissa.

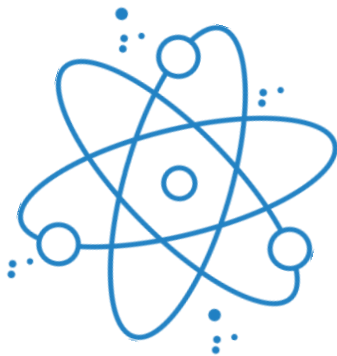
Keskustelujen ydinasiat, tavoitteet ja tehdyt päätökset on hyvä kiteyttää visuaalisesti, jotta ne jäävät mieleen. Visuaalinen muistimme on vahva, ja kuvat jättävät pitkäkestoisen muistijäljen. Uudenlaiset työskentelytavat tuottavat uudenlaista ajattelua.

Tehokkuutta arvostavassa kulttuurissamme oppimiseen, kehittämiseen ja työntekoon suhtaudutaan usein turhan vakavasti. Työskentelytapoja valitessamme päädyimme usein tuttuun ja turvalliseen, vaikka ajattelun ravistelu ja uuden oppiminen vaatisikin luovempaa lähestymistapaa. (Karkama, 2018.)

Tässä opinnäytetyössä on visualisoitu prosessit ja sen vaiheet yksinkertaisilla graafisilla kuvituksilla. Tutkija on tuottanut yrityksessä grafiikkaa jokaiseen prosessin vaiheeseen sekä eri vastualueiden hahmottamisen helpottamiseksi. Näin jokainen ymmärtää kokonaisuuden osaamiseen katsomatta. Visuaalisella kerronnalla on tarkoitus tukea prosessin käyttöönottoa, oppimista ja kokonaisuuden havainnollistamista.



2.3 Yhteiskehittäminen



Yhteiskunnassa ja työelämässä on tapahtunut suuri muutos parin viime vuosikymmenen aikana. On siirrytty enemmän ylhäältä ohjatuista hierarkkisista organisaatioista matalampiin organisaatioihin, jossa ollaan verkostoituneina toisiin yrityksiin. Työtä tehdään pienissä yksiköissä tai ryhmissä. Jotta ryhmä voisi kokea pystyvänsä suunnittelemaan ja vaikuttamaan työyhteisönsä toimintaan, pitää ryhmällä olla yhteinen päämäärä. On oltava selkeä toimintavisio, mihin tähdätään ja miksi. On selvää, että tämän kaltainen muutos työelämässä edellyttää enemmän erilaisia valmiuksia ihmisiltä kuin osamista käskyjen noudattamiseen. Yhteistyötaidot ja yhteiskehittäminen ovatkin nousseet työelämän keskeisiksi valteiksi. (Suojanen, 2014.)

Yhteisöllisyys ja yhteistyön merkitys eivät ole kuitenkaan työelämässä täysin uusia asioita. Yhteisöllisyys, vastuullisuus ja hyvä työmoraali olivat menestyneen puuvillatehtailija Robert Owenin tärkeimmät menestystekijät jo 1700-luvulla. Owenia pidettiin hulluna, koska hän uskoi siihen, että kun ihmiset voivat paremmin, he tuottavat enemmän. Lopulta hän teki vaikutuksen moniin todistamalla, että näin myös oli. Hän osti oman tehtaan ja alkoi toimia periaatteidensa mukaisesti. Hänen panosti työläisten parempaan terveyteen ja työoloihin, ja sen seurauksena hänen työntekijänsä olivat Skotlannin tuottavimpia. (Owen, 1953.)

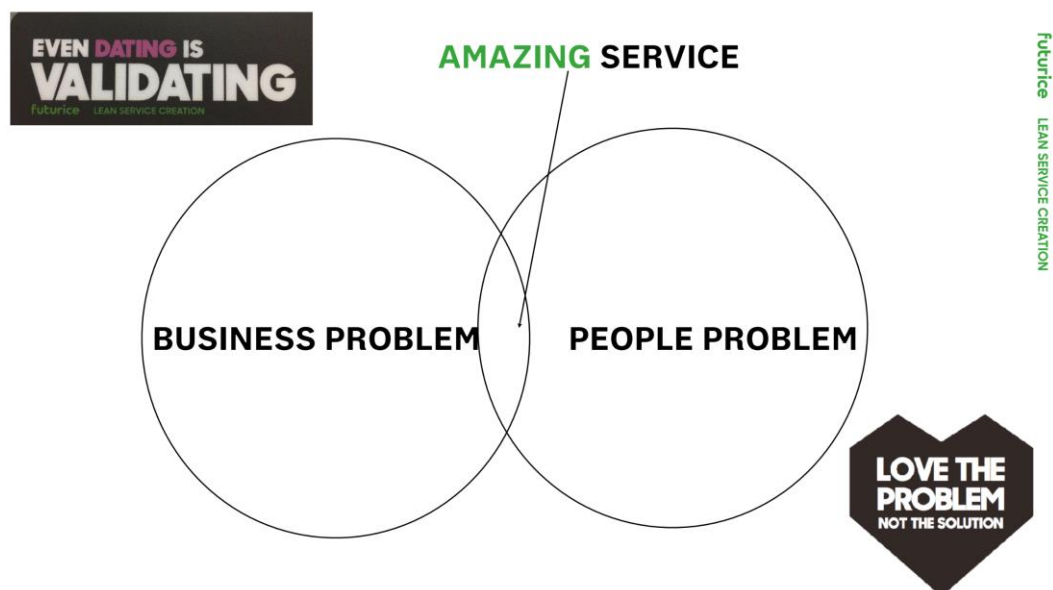
Yhteiskehittäminen vaatii työntekijöiltä halua elinikäiseen oppimiseen. Motivaation ja edellytysten luominen elinikäiseen oppimiseen on suuri haaste. Ihmisten on opittava pois ajattelusta, että nuorena voitaisi valmistua johonkin tiettyyn ammattiin ja tehdä samaa työtä koko ikä. On todennäköistä, että nykynuori toimii elämänsä aikana useassa erilaisessa tehtävässä. (Suojanen, 2014.)

Yhteiskehittämisen synnyttäminen organisaatiossa vaatii johtamiselta vahvaa otetta. Johtamisessa pitää kyetä koskettamaan ihmisiä emotionaalisella tasolla, koska juuri sillä tasolla tapahtuvat kaikkein tärkeimmät asiat. On turha neuvoa, mitä tulisi tehdä, vaan on keskityttävä koko tiimin näkökulmaan ja saatava ihmiset miettimään: ”mitä voisit tehdä auttaaksesi koko joukkuetta”. (Saarikoski, 2015.) Luovuus ja ongelmanratkaisu ovat asioita, joita ei pysty kepillä johtamaan. Sisäinen motivaatio ja myönteisten tunteiden on ositettu olevan yhteydessä luovuuteen. (Martela & Jarenko, 2017.)

Yhteiskehittämiseen pyrkivien organisaatioiden tiimeille on tyypillistä, että niihin haetaan erilaista osaamista, jotta kokonaistulos olisi paras mahdollinen. Erilaiset näkemykset koetaan ryhmässä vahvuutena eikä toisinajattelijoita suljeta ryhmän ulkopuolelle. Tärkeää tietenkin on, että hekin ovat sitoutuneita yhteiseen hyvään pyrkimiseen. Erilaiset ihmiset mahdollistavat yhdessä oppimisen. (Suojanen, 2014.) Toisaalta erilaisilta aloilta tulleet ihmiset voivat tuoda mukanaan merkittävää ymmärrystä dynaamisuudesta ja nopeasti muuttuvasta maailmasta (Alahuhta, 2015).

Yhteiskehittäminen tapahtuu hitaasti ja vaatii monenlaisia kohtaamisia ja yhdessä ajan viettämistä. Kasvokkaiset kokousten tauot, lounaat, yhteiset illalliset ja kaikki epävirallinen kanssakäyminen tekevät mahdolliseksi sen, että tullaan tutuiksi. Vasta sen jälkeen on mahdollista olla mahdollisimman iskukykyinen tiimi. (Alahuhta, 2015.) Toisaalta tiimin syntyminen ei vaadi ihmetekoja. ”Joukkuehenkeä nostavat saunaillat tai huskyajelut ovat ihan kivoja, mutta itse luotan enemmän pieniin joka-päiväisiin yhdessäolon rutiineihin”, toteaa eräs johtaja. (Saarikoski, 2015.)

Futuricen muutosjohtaja neurologian tohtori Lina Yassin on kiteyttänyt yhteiskehittämisen kuvaksi (kuva 3). Parhaat palvelut tulevat organisaatioiden ja ihmisten tarpeiden välistä.



Kuva 3. Yhteiskehittäminen (Yassin 2018)

Opinnäytetyössä yhteiskehittämistä pyrittiin toteuttamaan siten, että rekrytointiprosessia kehitettiin ison tekijäjoukon kanssa. Tekijöillä oli erilaista osaamista ja tausta-

taa rakennusosalta. Kaikki mukana olleet pääsivät vaikuttamaan prosessien eri vaiheisiin ja niiden kehittämiseen. Jokaisella oli vastuuta ja tärkeä rooli kehitystyön etenemiselle. Tutkija käytti paljon aikaa kehitystyöhön osallistuneiden henkilöiden kanssa keskustelemiseen, heiltä oppimiseen ja heidän kehityspanoksensa merkityksen osoittamiseen. Rekrytointiprosessin kehittämisen rinnalla yrityksessä panostettiin vapaamuotoiseen yhdessä oloon, jolla pyrittiin tukemaan tiimihengen kehittymistä. Toimintatavalla tuettiin itseorganisoituvan yrityksen mallin opettelua ja oppimisen tukemista tekemisen kautta.

2.4 Itseohjautuvuus ja itseorganisoituva organisaatio

Itseohjautuvuudessa on kyse yksilön kyvystä toimia oma-aloitteisesti ilman jatkuvaa ohjauksen tarvetta. Se on päämäärän tiedostamista ja sen tavoittelemista itsenäisesti johtamalla itseään. Organisaatiotasolla puhutaan **itseorganisoitumisesta**, jossa ryhmän rakenne ja toimintatavat muotoutuvat tilanteiden muuttuessa. (Martela & Jarenko, 2017.)



Itseorganisoituvan organisaation yksi tavoite on parantaa organisaation kykyä sopeutua muutoksiin. Työympäristön muuttuminen ja muutosten ennalta-arvaamattomuus johtavat kaikki samaan lopputulokseen: selviytyäkseen pitkällä aikavälillä yritysten on kehitettävä kykyään mukautua muuttuvan maailman tahdissa. Kun yritys vähentää tietoisesti kontrolloivia rakenteita, luodaan liikkumavapautta toimintaan ja päätöksentekoon, josta seuraa dynaamisemmin käyttäytyvä organisaatio. Uusiin ilmiöihin pystytään reagoimaan nopeasti ja paikallisesti. Itseorganisoituva organisaatio voi luoda yrityksen sisällä erilaisia rakenteita, jotka lisäävät todennäköisyyttä, jolla itseorganisoituva organisaatio johtaa toivottuihin lopputulemiin. Mukautumiskyky on taitoa ja nopeutta, jolla yritys löytää menestyksellään konfiguraation. Vanhentuneista tavoista ja turhista käytänteistä on opittava nopeasti pois. (Martela & Jarenko, 2017.)

Itseorganisoituvassa organisaatiossa tiedon avoimuus on yksi toiminnan peruslähtökohta. Avoimuus tiedonkulussa antaa ihmisille uudenlaista ymmärrystä todellisuudesta. Jaetusta tiedosta syntyy uusia ideoita, jotka puolestaan voivat johtaa uuden liiketoiminnan syntymiseen. Jaettu päämäärä, luottamus, toimintaa ohjaavat arvot ja yksilöiden mahdollisuus toteuttaa strategiaa ovat kaikki itseohjautuvan organisaation tavoitteita. (Martela & Jarenko, 2017.)

Itseorganisoituviissa organisaatioissa rekrytoinneissa ovat yleensä vahvasti mukana yrityksen työntekijät. He arvioivat työnhakijaa eri näkökulmista. Kun yrityksen työntekijät haastattelevat hakijaa, heillä ei ole rekrytointitavoitteita. Työntekijät haluavat tietää, pystyvätkö työskentelemään hakijan kanssa päivittäin. Työntekijät kertovat hakijalle avoimesti ja rehellisesti työpaikasta. Tämä saa hakijankin ole-

maan rehellisempi tuleville työkavereilleen. Työntekijät haluavat nähdä todellisen ihmisen eikä oikeita harjoiteltuja vastauksia tai täydellistä ihmistä. Parhaimmillaan rekrytointiprosessi auttaa hakijaa sopeutumaan itseorganisoituvaan organisaatioon. Itseohjautuvilla ihmisillä on kyky poimia uusia ominaisuuksia ja kokemuksia yllättävän nopeasti. Kaikki potentiaaliset hakijat saavat perehdytyksen itseohjautuvuuteen rekrytointiprosessin aikana. (Laloux, 2014.) Yrityksen ja hakijan arvojen tulee olla yhteisiä. Haastattelujen pitäjillä tulee olla kyky kuunnella. On tärkeää, että ehdokkaita haastattelee eri näkökulmista asioita tarkastelevia henkilöitä. (Alahuhta, 2015.)

Myös itseorganisoituissa organisaatioissa toimitusjohtajalla on usein annettavaa rekrytointiprosessiin. Usein rekrytointiprosessit pyritään suorittamaan nopeasti, eivätkä ne välttämättä katso fyysistä paikkaa. Haastattelun voi tehdä vaikka junamatkalla. Rekrytointiprosessi voi kestää enimmillään hakemuksen vastaanottamisesta noin 1–2 viikkoa, vaikka siinä on useita vaiheita yrityksen sisällä. Osa yrityksistä haluaa pitää odotusajan mahdollisimman lyhyenä, koska yrityksissä arvostetaan heille hakevien ihmisten aikaa. Sisäinen prosessi voi toimia hyvin, mutta toimitusjohtajan on hyvä tehdä viimeinen katsaus palkattavaan henkilöön. (Uotila, 2018.)

Itseorganisoituva organisaatio tarjoaa poikkeuksellisia mahdollisuuksia oppia. Kukaan ei estä työntekijää ottamasta uutta roolia eikä kokeilemasta uusia asioita. Ihmiset oppivat jatkuvasti tekemällä päätöksiä etsiessään vastauksia ja pyytäessään apua. Jokainen on vastuussa omasta oppimisestaan. Ei ole sisäistä HR-osastoa, joka tekisi tätä työntekijöiden puolesta. (Laloux, 2014.)

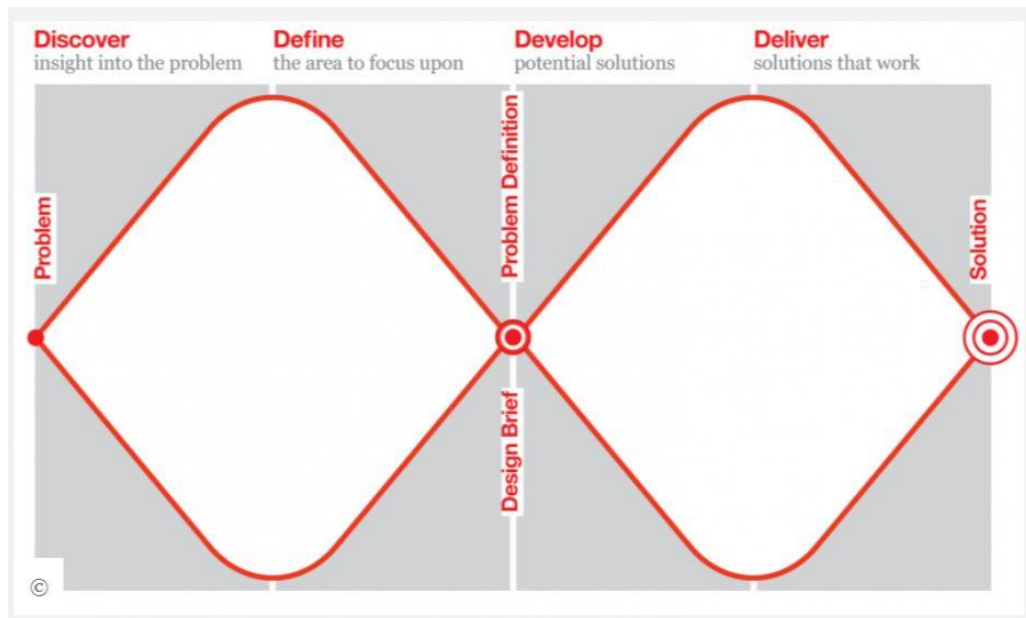
Matala hierarkkisuus ei tarkoita, etteikö yrityksessä voisi rakentaa vahvaa asiantuntijauraa. Yhtiössä on paljon erilaisia mahdollisuuksia siirtyä omien intressien puitteissa kohti uusia tai haastavampia työtehtäviä, mutta perinteisiä pomon paikkoja ei ole jaossa (Uotila, 2018), ja kehittämiseen tähtäävä palaute saadaan omilta vertaisilta tiimin jäseniltä (Laloux, 2014).

Tässä opinnäytetyössä itseorganisoituminen oli vahvasti läsnä, ja sen jalkautumista organisaatioon pyrittiin tukemaan. Erityisesti rekrytointivastuun siirtäminen tiimme oli yksi keskeinen tekijä, jolla työntekijöiden itseorganisoitumisen asemaa organisaatiossa pyrittiin lujittamaan, mutta toisaalta toimitusjohtajan osaamista rekrytointiprosesseissa ei haluttu menettää.

Double Diamond -malli



Double Diamond eli tuplatimantti on palvelumuotoilussa ja tuotekehityksessä käytetty toimintamalli, joka kuvaa, kuinka ongelmasta edetään kohti ratkaisua. Ideana on tuottaa ratkaisumalli tai prototyyppi, joka vastaa asiakaskunnan tarpeisiin. Double Diamond -mallia voi käyttää palveluiden kehittämiseen tai yksittäisten ihmisten ongelmien ratkaisuun. (Design Council, 2018.)



Kuva 4. Double Diamond -malli (Design Council, 2018)

Mallin mukaiset vaiheet ovat:

1. **Selvitä:** Tutki ihmisiä, joita ongelma koskee. Ota selville ongelman luonne, sen olosuhteet ja vaikutukset ympäristöön ja ihmisiin.
2. **Määritä:** Määritä ongelma tutkimuksen tulosten avulla mahdollisimman tarkasti. Kiinnitä erityisesti huomiota siihen, mitä ongelma tarkoittaa siihen liittyvien ihmisten näkökulmasta.

3. **Kehitä:** Kun ongelma on tarkasti määritetty, ideoi erilaisia ratkaisuja yhdessä ihmisten kanssa, joita ongelma koskee. He tuntevat olosuhteet ja rajoitukset, joita ongelmaan liittyy.
4. **Tuota:** Kun erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja on tuotettu, voidaan niistä tehdä prototyyppisiä eli kokeellisia ratkaisuja ja testata käytännössä. Prototyyppisiä voidaan tuottaa useita. Kokeilujen tuloksia voidaan käyttää edelleen hyödyksi ongelman ymmärtämisessä sekä uusien ratkaisujen ideoinnissa, kunnes toimiva ratkaisu löytyy.

Jotta organisaatio pysyisi ketteränä muuttuvassa maailmassa, tarvitsee se ketteriä työkaluja palvellaakseen asiakkaita ja havaitakseen asiakkaiden muuttuvat tarpeet. Double Diamond sopii kehittämiseen joustavasti. Reaktorin Sampo Pasanen kiteyttää ketterien työkalujen tarpeellisuuden muuttuvassa liiketoiminnassa (kuva 5).



Kuva 5. Ketterän organisaation anatomia (Pasanen. 2018)

Tässä opinnäytetyössä Double Diamond -malli oli pohjana rekrytointiprosessin kehittämisen suunnittelulle. Malli on helppo omaksua sen selkeyden ja ketteryyden vuoksi. Rakennusinsinöörit työskentelevät päivittäin erilaisten visuaalisten rakennepiirrosten parissa, joten Double Diamond -malli oli helposti sisäistettävä ja siitä oli havaittavissa prosessin nykyinen vaihe ja tulevat vaiheet visuaalisesti.

2.5 Johtaminen



Yritys tarvitsee vahvaa johtamista huolimatta siitä, että organisaatio toimii itseorganisoituvasti tai käyttää muotoilua ongelmien ratkomiseen. Johtajan tärkein tehtävä on luoda kirkas suunta ja selkeät tavoitteet. Ne antavat koko henkilöstölle mahdollisuuden tehdä työtä täydellä energialla yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin yritys pystyy toimimaan johdonmukaisesti silloinkin, kun markkinat tai suhdanteet ovat vaikeat. Jokaisen on sisäistettävä oma roolinsa ja vastuunsa sekä samalla muiden roolit ja vastuut. Sama koskee tavoitteista sopimista sekä pa-

lautteenantoa. (Alahuhta, 2015.) Haasteita pitää osata antaa työntekijälle sopivasti. Jatkuva palaute on parempi kuin pakolliset puolivuositteiset kehityskeskustelut. (Kallen, 2015.)

Hierarkkisessa organisaatiossa tiedonkulku toimii alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin. Ylin johto laatii strategian keskijohdolta saamansa informaation kautta ja valuttaa tiedon keskijohdon kautta työntekijöille. Keskijohdon alla toimivat työntekijät tietävät vain niistä tehtävistä, joita heille on määrätty. Vain ylimmällä johdolla on tieto kokonaisuudesta, koska koetaan, että sitä tarvitsevat vain ne, jotka luovat strategian. Johtoporras hallinnoi resursseja ja jakaa rahaa eri osastoille. Itseohjautuvassa organisaatiossa yksittäinen työntekijä on tärkeä osa päätöksentekoa. Työntekijällä on vapautta toimia itsenäisesti ja edistää omalla toiminnallaan yhteisön etua. Näin ollen on erittäin tärkeää, että jokaisella työntekijällä on riittävä ymmärrys kokonaisuudesta. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että yksilö pystyy tekemään itsenäisiä päätöksiä palvellen yhteistä etua. Itseohjautuvuus vaatii kykyä johtaa itseään kohti yhteisiä tavoitteita. Informaation radikaali läpinäkyvyys on itseorganisoituvia yrityksiä yhdistävä tekijä. (Martela & Jarenko, 2017.)

Määritän yhdessä tiimini kanssa tavoitteet. Sitten osaavat ihmiset keksivät itse keinot päämäärien saavuttamiseksi. Matkan varrella autan heitä, Gita Kadambi määrittelee johtamisen filosofiaa.

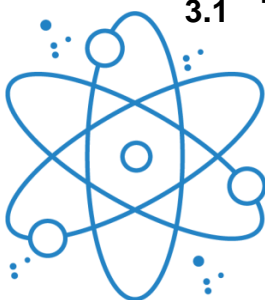
(Tuomas-Kettunen 2017.)

Kun johtajuutta tarkastellaan historiallisesti, huomataan, että tietynlainen johtajuus on toiminut juuri tietyinä aikakautena ja siinä kontekstissa. Se ei tarkoita, että sa-

manlainen johtajuus toimisi nykypäivänä. Muuttuvassa maailmassa johtajien on muututtava sen mukana. (Rehn, 2018.)

Tässä opinnäytetyössä tunnistettiin heti alussa johtajuuden merkitys kehitettävän prosessin käyttöönotossa. Tästä syystä yrityksen toimitusjohtaja ohjasi tavoitteellisesti kehitystyötä. Toimitusjohtaja antoi työn toteuttamiselle vapauden, jotta voitaisiin luoda mahdollisimman toimiva prosessi yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Rekrytointiprosessin oli tuettava työntekijöiden kykyä kehittää yhdessä itseohjautuvuutta ja hakijakokemuksen tuli olla positiivinen. Kehitystyötä pyrittiin tekemään mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi, jotta kaikki asiasta kiinnostuneet työntekijät pystyivät osallistumaan rekrytointiprosessiin.

3 Rekrytointiprosessin kehittäminen



3.1 Tarve rekrytointiprosessin kehittämiseksi ja kehitystyö

Rekrytointi on haastava ja kriittinen osa-alue yritysten toiminnassa. Tällä hetkellä rakennusalan yritysten ongelma on pitkään jatkunut noususuhdanne ja sitä kautta markkinoiden kuumentuminen. Toisaalta uusien työntekijöiden rekrytoiminen on haastavaa, koska Suomessa on supistettu ja lopetettu rakennusalan insinöörien eri asteiden koulutusta. Työvoimaa koulutetaan liian vähän kysyntään nähden, ja rakennusalan parhaimmista opiskelijoista käydään kovaa kilpailua. Esimerkiksi infra- ja rakennusyritys Destian johtaja Minna Heinonen kuvaili Rakennuslehdessä 31.1.2018 Etelä-Suomen rekrytointimarkkinoita ylikuumentuneiksi. Kilpailu työntekijöistä on erittäin kovaa.

Toisaalta yrityksen tavoite on myös kehittää rekrytointiprosessin avulla työpaikan houkuttelevuutta. Se, kuinka houkutteleva yritys on, vaikuttaa erittäin paljon siihen, kuinka helppoa on rekrytoida ihmisiä. Houkuttelevuudella tarkoitetaan kaikkia niitä tekijöitä, jotka tekevät toiminnasta sisäisesti motivoivaa. (Martela & Jarenko, 2017.)

Seuraavassa luvussa kuvataan ensimmäisenä IdeaStructura-yrityksen rekrytointiprosessin lähtötilanne. Tämän jälkeen kuvataan rekrytointiprosessin kehittäminen kahdessa eri kehityssyklissä. Sykliin vaiheet on kuvattu luvussa 1.3

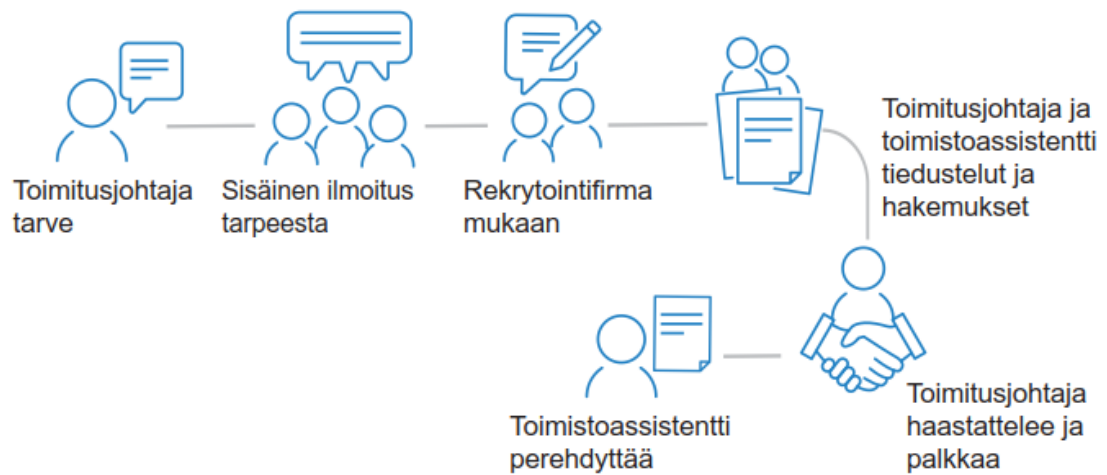
3.2 Nykytila ja sen arviointi

Yrityksen rekrytointi on ollut toimitusjohtajan sekä toimipaikkojen vetäjien vastuulla. Toimitusjohtaja on käyttänyt ulkopuolisia toimijoita, ja yrityksessä on ollut rekrytointipalkkio käytössä. Rekrytointipalkkio on ollut rahallinen korvaus. Se on maksettu, jos työntekijä on suositellut yritystä esimerkiksi ystävälle, joka on palkattu. IdeaStructura on tehnyt myös yhden yritysoston Kokkolassa. Rekrytoinnin toimintatapa on toiminut ensimmäiset vuodet, ja siihen ollaan oltu tyytyväisiä. Kuitenkin yrityksen kasvaessa ja henkilökunnan määrän lisääntyessä haasteita oli alkanut esiintyä. Toimitusjohtajan aikaa on alkanut kulua enemmän asiakkaiden kanssa, ja yrityksen muut sisäiset tehtävät työllistävät toimipaikkojen avainhenkilöitä. Heistä on tullut jatkuvasti kiireisempiä. Tutkimuksessa lähdettiin jäsentämään mallia, joka

säästäisi avainhenkilöiden aikaa sekä sitä, että he pystyisivät jakamaan omaa tietoutaan eteenpäin rekrytinnista yrityksen sisälle.

Seuraavassa on kuvattu ennen tutkimuksen käynnistymistä käytössä ollut rekrytointiprosessi:

1. Tarve toimitusjohtajalta
2. Sisäinen rekrytointi-ilmoitus ja ulkoinen toimija
3. Toimitusjohtaja laittaa haun käyntiin ulkopuolisen toimijan kanssa
4. Toimitusjohtaja tai toimistoassistentti vastaavat tiedusteluihin
5. Toimitusjohtaja haastattelee ja palkkaa hakijat
6. Toimistoassistentti perehdyttää



Kuva 6. Ennen tutkimuksen käynnistymistä käytössä ollut rekrytointiprosessi

Tutkimuksessa otettiin kohteeksi nykyinen rekrytointiprosessi ja lähdettiin selvittämään, miten sitä pitäisi työntekijöiden ja asiakkaiden eli työnhakijoiden mielestä kehittää. Toimitusjohtaja antoi myös palautetta tavoitteista ja toiveista asian suhteen. Hän toivoi, että kehitys vahvistaisi yhteistyötä ja sisäistä kommunikaatiota. Tavoitteena oli antaa hyvä asiakaskokemus hakijoille ja hajauttaa rekrytinnin päätösvaltaa suoraan työntekijöille. Tärkeää oli myös vahvistaa itseorganisoituvaa mallia, jossa kaikki vaiheet olisi mahdollista toteuttaa yhteistyöllä.

Ensimmäiset kysymykset prosessiin osallistuville työntekijöille olivat:

Mitä haluamme rekrytointiprosessilla saavuttaa?

Miten saamme työntekijät itseorganisoitumaan?

Miten saisimme mahdollisimman monta eri näkökulmaa rekrytointiprosessiin?

- Miten tuemme työntekijöitä oppimaan prosessia?
- Minkälaisen kokemuksen haluamme luoda työntekijöille ja työnhakijoille?
- Miten vahvistamme kokeilukulttuuria?
- Miten jaamme vastuuta ja näkemyksiä?
- Minkälainen olisi ihanteellinen rekrytointiprosessi?

Tutkimus käynnistyi keskusteluilla toimitusjohtajan ja toimistoassistentin kanssa. Tutkija teki muistiinpanoja ja listasi prosessia koskevat toiveet. Toimitusjohtajalle oli erittäin tärkeää, että itseorganisoituva malli tulisi selvemmin näkyväksi. Työntekijäkokemuksen tuli olla miellyttävä ja prosessi helppo toteuttaa. Toimistoassistentin toiveena oli helppo tapa toteuttaa rekrytointiprosessi. Keskusteluista saatiin arvokasta tietoa, mikä ennen oli jäänyt prosessissa epäselväksi, kuten vastuualueet tai se, miten olisi haluttu toimia, mutta resurssi tai toimintamalli oli puuttunut. Yrityksen perehdytysopas sisälsi yhden sivun, johon on kirjattu kaikki oleellimmat tiedot ja ohjeet. Toimistoassistentti piti uudelle työntekijälle henkilökohtaisen perehdytyksen. Yrityksen henkilöstöä kannustettiin myös auttamaan uutta tulokasta ja rohkaistiin esittämään kysymyksiä.

3.3 Sykli 1

Yrityksessä lähdettiin kehittämään rekrytoinnin käyttäjäkokemusta systemaattisesti verraten sitä aiempaan tietoon ja käytäntöön. Keräsimme prosessin muutoksista palautetta. Halusimme syventää asiakasymmärrystä ja luoda toimivan prosessin rekrytointiin, joka osallistaa itseohjautuvia ihmisiä. Lähdimme avoimin mielin kokeilemaan ja tutustumaan asiakaskuntaan.

3.3.1 Suunnittelu



Suunnittelimme ensimmäistä sykliä niin, että otimme isommasta kokonaisuudesta osan kerrallaan. Tartuimme ensin rekrytointiprosessin haasteisiin ja kehitimme niitä. Haasteina pidimme kaikkien hakijoiden hakemusten lukemista, saumatonta yhteistyötä ja tiedon jatkuvaa ylläpitämistä. Halusimme, että kaikki hakijat olivat jatkuvasti tietoisia prosessin vaiheista.

Kiinnitimme erityistä huomiota toimitusjohtajan rooliin. Hänen aikaansa tulisi säästää, mutta hänen kokemuksensa ihmisten palkkaamisesta tulisi saada työntekijöiden tietoon. Valitsimme mukaan kolme henkilöä: toimitusjohtaja, substanssiosaaja (joka on myös oman tiiminsä projektipäällikkö) sekä koordinoija (tutkimuksen tekijä). Koordinoija toimi hankkeen projektipäällikkönä ja vastasi, että kaikki käytännön asiat toimivat ja ne hoidettiin. Halusimme, että toimitusjohtaja ottaisi rekrytointivastuun palkattavasta henkilöstä. Kahden muun työntekijän välillä jaettiin haastattelu- ja koordinoivastuun. Toinen vastaisi hakijan substanssiosaamiseen liittyvistä asioista ja toinen prosessin koordinoinnista. Koordinoijan tehtävä rakentui muotoiluajattelusta: kuinka varmistetaan prosessin palvelulähtöisyys niin yrityksen kuin työntekijän näkökulmista.

Koordinointiin kuului hakutekstin editointi, kun työtehtävän vaatimukset oli saatu substanssiosaajalta. Lisäksi tehtävään kuului hakutekstien viimeistely, ilmoituskanavien valinta, julkaiseminen ja hakijoille vastaaminen prosessin lopuksi eli viimeisen viestin lähetys.

Substanssiosaajalle kuului hakijoiden hakemusten vastaanotto. Lisäksi tehtävään kuului hakijoiden tiedusteluihin liittyvät vastaukset ja hakemusten vastaanotto sekä niihin vastaaminen.

Sovimme, että substanssiosaaja käy kaikki ansioluettelot läpi ja etsii sieltä omaan tiimiinsä sopivat haastateltavat.

Haastattelussa substanssiosaaja varmistaa hakijan ammatillisen osaamisen. Hänelle lähetetään myös työnäytteet. Koordinoija varmistaa kysymyksillä, onko henkilö sopiva työympäristöön, pystyykö hän toimimaan itseohjautuvasti yrityksessä ja minkälainen työntekijä hän on. Sopivatko yrityksen arvot ja työskentely työnhakijan kanssa yhteen?

Sovimme, että substanssiosaajan ja koordinoijan haastattelun jälkeen toimitusjohtaja tekee viimeisen haastattelun oman kokemuksensa perusteella. Tämän jälkeen pidetään yhdessä arviointipalaveri, jossa haastateltavien vahvuudet ja heikkoudet käydään läpi. Toimitusjohtaja päättää, kenet palkataan.

Lopuksi kaikille hakijoille annetaan palautetta sähköpostitse heidän ansioluetteloistaan ja hakemuksistaan.

Kokonaisuudessaan suunniteltu rekrytointiprosessi kuvattiin visuaalisesti (kuva 7).



Kuva 7. Ensimmäinen kehitetty rekrytointiprosessi

3.3.2 Toiminta



Seuraavassa kuvataan, miten yrityksessä toimittiin. Viestintäkanavat valitsimme kohderyhmäperusteisesti eli sen mukaan, missä juuri hakemamme ihmiset olisivat ja millä medially heidät tavoitaisi parhaiten.

Kuvauksen laati projektipäällikkö, joka toimi prosessissa substanssiosaajan roolissa. Hän tiesi parhaiten, mihin projekteihin tarvittiin uusi työntekijä ja mitä osaamista hänellä tulisi olla.

Valitsimme työhaastatteluun viisi henkilöä. Koordinoi ja substanssiosaaja miettivät alustavia kysymyksiä ja sopivat haastattelutaktiikasta. Haastatteluissa päätettiin esittää myös työntekijöiden valintakriteerit, jotka pohjautuivat erityisesti rekrytoitavan ihmisen kiinnostukseen ja kokemukseen. Päätettiin, että työnhakija saa haastatella rekrytoijia. Käytimme puolet ajasta siihen, että vastasimme kysymyksiin työntekijöinä, sillä olisimme hänen kollegoitaan. Kerroimme, miten organisaatiomme toimii ja että organisaatiossamme luotetaan ihmisiin. Meillä nostetaan epäkohdita esiin, jotta niihin voidaan puuttua ja ongelmat ratkaista. Totesimme, että työnantajan ja haastateltavan henkilön on pidettävä mielessä molempien etu onnistuneesta rekrytoinnista. On kaikkien etu, että kerromme organisaatiomallista sekä yrityksemme toimintatavoista. Haluamme töihin ihmisiä, jotka pitävät laatua yllä ja uskaltavat esittää kysymyksiä.

Haastattelut sujuivat hyvin, ja ne menivät yllä esitetyn prosessin mukaisesti. Haastattelujen jälkeen toimitusjohtaja, substanssiosaaja ja koordinaattori kävivät läpi haastattelujen tulokset. Toimitusjohtaja valitsi rekrytoitavan henkilön. Toimitusjohtaja oli yhteydessä valittuun henkilöön. Koordinoija lähetti vielä sähköpostiviestit niille hakijoille, jotka eivät tulleet valituiksi.

3.3.3 Havainnointi



Tutkija havainnoi eri tilanteita jatkuvasti ja teki niistä muistiinpanoja. Rekrytoinnin jälkeen pidimme arviointitilaisuuden, johon osallistui toimitusjohtaja, substanssiosaaja ja koordinoija. Koimme, että prosessi ei ollut niin systemaattinen kuin toivoimme. Prosessi vei paljon toimitusjohtajan aikaa, vaikka hänen aikaansa oli tarkoitus säästää. Yhteispalaverin sopiminen oli haastavaa, koska aikoja piti varata kiireiseltä toimitusjohtajalta. Tämä johti pro-

sessin pidentymiseen. Kalentereita oli haastava sopia yhteen ketterästi ja nopealla aikataululla, joka sopi kaikille osapuolille.

Kunakin haastattelun lopussa pyydettiin haastateltavalta palautetta rekrytointiprosessista. Saimme kaikilta viideltä hakijalta palautetta, että rehellisyys ja viestintä olivat toimineet hyvin. Haastateltavat kokivat haastattelutilaisuuden luonnolliseksi ja haastattelijoiden puheen aidoksi. Haastattelussa ei ollut kaavamaisuutta, jota olisi harjoiteltu etukäteen, kuten teatteriesitys. Hakija arvostivat, että olimme käyneet ansioluettelot läpi ja vastauksemme olivat rehellisiä ja realistisia. Kerroimme myös yrityksen haasteista. Substanssiosaaja totesi eräälle hakijalle, että ”ei tämä mikään aukoton malli ole, mutta se toimii huomattavasti paremmin kuin edellisissä yrityksissä, joissa olen työskennellyt”. Yksi haastateltava toivoi lisää tietoa siitä, miten itseorganisoituva yritys tarkalleen toimii ja mitä se vaatii yksilöltä.

Halusimme vastata kaikille henkilökohtaisesti sähköpostitse ja kertoa, minkä takia kyseistä henkilöä ei ollut palkattu. Tämä vei paljon aikaa ja vaati hyvää aikataulusta, mutta se onnistui yllättävän hyvin.

Substanssiosaaja oli hämmästynyt siitä, kuinka paljon aikaa koko prosessin läpivieminen vaati. Rekrytointiprosessi käsitti haun valmistelun, prosessin käynnistämisen aina siihen asti, että työnhakija on palkattu yritykseen. Saimme kokemusta

tuottamalla prosessia. Eri vaiheet opettivat prosessin monitahoisuudesta. Heittäytymällä kokeilemaan erilaista vaihtoehtoa saimme kokemusta, miten toimia eri vaiheissa ja kuinka paljon eri vaiheet työllistivät.

Olimme kaikki kuitenkin sitä mieltä, että tällä toimintamallilla saimme hyvän näkemyksen siitä, mitä ominaisuuksia tulevalta työkaverilta toivotaan.

3.3.4 Arviointi



Tavoitteemme rekrytointiprosessin kehittämisessä oli syventää asiakasymmärrystä ja luoda toimiva prosessi, joka osallistaa itseohjautuvia ihmisiä.

Edellä kuvatun havainnoinnin perusteella asiakasymmärruksemme syventyi merkittävästi. Olimme tyytyväisiä, kun haastateltavat antoivat heti haastattelun lopuksi palautetta, että he olivat pitäneet mallista ja tilanne oli tuntunut mutkattomalta. Saimme myös palautetta hakijalta, joka ei tullut

valituksi, ja hän kehui vuolaasti prosessia ja tapaamme toimia. Haastatteluissa pyydettyssä palautteessa mainittiin, että hakija oli tuntenut itsensä tärkeäksi ja yrityksemme halusi antaa täyden tiedon organisaatiosta, jotta hakija ei pettyisi. Myös käytettyä aikaa ja viestintää keuhuttiin. Palautteessa ihmiset korostivat sitä, että he tiesivät, mitä seuraavaksi tapahtuisi ja miten koko prosessi etenisi loppuun asti. Valintakriteereitten läpinäkyvyys sai myös paljon positiivista palautetta.

Saimme palautetta työnhakijoilta, esimerkiksi ”kiitos kun vastasitte”. Saimme myös negatiivista palautetta, kun olimme vahingossa sekoittaneet kaksi lähes samannimistä henkilöä. Jatkossa on oltava tarkkana henkilöiden nimien osalta.

Ulkomaalaisille työnhakijoille, joiden pääkielenä oli englanti, vastattiin heti, että meillä ei valitettavasti ollut resurssia palkata heitä. Selitimme tilanteen siten, että suurin osa asiakkaistamme on suomenkielisiä ja he haluavat palvelua sekä suunnitelmat suomen kielellä. Kerroimme sähköpostissa, että yritämme muuttaa tilannetta ja vuoden kuluttua tilanne voi olla erilainen. Heistä suurin osa kiitti vastaamalla sähköpostiin seuraavasti: ”Kiitos vastauksestanne, joka tuli heti.” He kokivat palautteessaan ikäväksi odottaa pahimmassa tapauksessa vastausta useita kuukausia ilman minkäänlaista vastausta. Heistä osa kertoi, että he olivat jatkuvassa epätietoisuudessa siitä, oliko hakemus mennyt perille tai käsiteltisikö sitä kukaan.

Toisaalta koimme, että kehittämämme prosessi ei ollut niin toimiva kuin se olisi voinut olla. Prosessia tuli kehittää myös asiakaskokemuksen osalta. Osin syy tähän oli se, että muotoiluajattelun hyödyntäminen kehitystyössä oli avannut uusia näkökulmia, joita voitaisiin saada lisää kehitystyötä jatkamalla. Tästä syystä kehitystyötä jatkettiin toiseen sykliin.



Rakennesuunnittelija

*Mietitkö koskaan, voiko jossain olla mukavampaa?
-Meillä voi!*

Hallitsetko rakennesuunnittelun ja kykenet omatoimiseen suunnittelutyöhön kollegoiden avulla? Rento ja ammattitaitoinen porukkamme odottaa Sinua! Meillä tiimit tukevat toisiaan ja turha byrokratia puuttuu. Lue lisää meistä ja hae: www.ideastructura.com/toihin

IdeaStructura

The banner features a blue and white color scheme. It includes stylized illustrations of buildings and construction workers. The text is centered and uses a mix of bold, italicized, and regular fonts. The IdeaStructura logo is prominently displayed in the center.

3.4 Sykli 2

Aloimme suunnitella ja kehittää toista sykliä ensimmäisen syklin kokemusten ja palautteiden perustella.

3.4.1 Suunnittelu



Rekrytointiprosessin suunnitteluun vaikutti vahvasti saamamme uusi asiakaskokemustieto rekrytointitapahtumasta. Osallistuimme syklin 2 alussa Tampereen teknillisen yliopiston järjestämään rakennusalan kesätyöntekijöille suunnattuun rekrytointitapahtumaan. Tapahtuman seminaarien aloitus koostui tervehduspuheista, opiskelijayhdistys TARAKIn puheenjohtajan puheenvuorosta sekä Rakennusinsinööriliiton Henriikka Hellströmin puheenvuorosta. Puheenvuorossa käsiteltiin edellisen vuoden kesätyöntekijöiden antamaa palautetta kesätyön sisällöstä, palkkauksesta, rekrytoinnista ja perehdytyksestä sekä siitä, miten opiskelijat olivat työjaksonsa kokeneet.

Työharjoittelijat olivat antaneet Rakennusinsinööriliiton RIL-kyselyssä palautetta, että työnantajien järjestämässä perehdytyksessä oli ollut puutteita (Hellström, 25.1.2018). TARAKIn puheenjohtaja Aleksi Jokela jatkoi, että suurimmaksi ongelmaksi opiskelijat kokivat puutteellisen perehdytyksen ja ohjeistuksen uudessa työpaikassa. Myös kiire ja liika työtehtävien määrä kuormittivat opiskelijoita. (Hellström, 2018.)

Työharjoittelijat olivat antaneet Rakennusinsinööriliiton RIL-kyselyssä palautetta, että työnantajien järjestämässä perehdytyksessä oli ollut puutteita (Hellström, 25.1.2018). TARAKIn puheenjohtaja Aleksi Jokela jatkoi, että suurimmaksi ongelmaksi opiskelijat kokivat puutteellisen perehdytyksen ja ohjeistuksen uudessa työpaikassa. Myös kiire ja liika työtehtävien määrä kuormittivat opiskelijoita. (Hellström, 2018.)

Esitysten perusteella saimme suoraan määrällistä tietoa prosessin kehityksen tueksi. Siitä selvisi, mitä opiskelijat toivoivat ja mitkä kohdat prosessissa kaipaivat kehittämistä. Laajensimme omaa prosessiamme ja hyödynsimme sitä tulevassa syklissä 2. Teimme tuloksista muistiinpanoja ja otimme huomiot osaksi prosessiamme.

Rekrytointitapahtuman lisäksi halusimme saada ulkopuolista näkemystä suuren organisaation rekrytointiprosessin kehittäjältä, jolla olisi pitkä kokemus ja näkemys rekrytoinnista. Seuraavassa on hänelle tehdyn haastattelun päälöydökset:

”Aina kun kehitetään yhdessä, saadaan hyötyjä. Rekrytointiin liittyvät projektipäälliköt ja esimiehet saavat niin sanottua hyvää tietoa, joka kasvattaa ymmärrystä eri rekrytointinvaiheista ja niihin liittyvistä haasteista. Mukanaolo luo näkemystä ja

kasvattaa ihmistä. Suosittelen tätä aina esimiehille. Perehdytyksen merkitys on vahva ja siihen kannattaa panostaa. Paras tapa varmistaa perehdytys ja työsuhteen onnistunut alku on haastatella uutta työntekijää ja hänen lähintä työtoveria tai esimiestä ensimmäisten kuukausien aikana. Henkilö, joka näkee läheltä ihmistä ja hänen työtapaansa ensimmäiset kuukaudet. Ovatko asiat menneet sovitulla tavalla? Ovatko molemmat osapuolet saaneet tarpeeksi ohjausta, mitä heistä odotetaan? Pystyikö uusi työntekijä myöntämään osaamattomuutensa ja pyytämään apua?”

Toisessa syklissä päätimme, että lähdemme liikkeelle työkannasta. Työkanta tarkoittaa yrityksessä meneillään olevia projekteja, niiden kestoa sekä läpimenneitä tarjouksia. Näin pystyimme määrittämään ja arvioimaan työtehtävien laatua, kestoa ja haastavuutta. Työtehtävien laadun ja määrän hahmottaminen oli tärkeää, jotta tiesimme, mitä olemme työntekijälle tarjoamassa. Toimitusjohtaja haastatteli vielä tiimien projektipäälliköitä ja kyseli heidän työvoiman tarvettaan tulevalle vuodelle. Työkannasta ja muiden projektipäälliköiden haastattelun avulla havaittiin tarve uudelle työntekijälle.

Keskustelimme vapaamuotoisesti kehitysryhmän kanssa heidän aikaisemmista rekrytointikokemuksistaan: Mitkä kokemukset olivat jääneet mieleen ja miksi? Mitä olisi toivottu? Miltä tuntui ja miten olisi haluttu, että rekrytointi olisi järjestetty? Mitä mieltä oltiin perehdytyksestä? Miltä ensimmäiset päivät tuntuivat? Mitä mieltä oltiin tuloksista?

Simuloimme tilannetta omien kokemuksiemme perustella. Mitä olisimme halunneet, että olisi tehty toisin? Mitä itse olisin tarvinnut, että olisin ollut parhaimmillani? Minkälaista tukea olisin tarvinnut? Minkälaista perehdytysmateriaalia olisimme kovanneet? Missä sen sijainti olisi, ja olisiko se sähköinen vai paperijuliste?

Määritimme vastuuhenkilöt toteuttamaan rekrytointiprosessin kolmen henkilön kesken. Prosessissa oli mukana toimitusjohtaja, substanssiosaaja ja koordinoija. Sovimme, että otamme mukaan neljännen henkilön eli perehdyttäjän, jota valmistelemme syklin lopussa. Näin halusimme varmistaa, että voimme vastata RIL-kyselyn tuloksiin, sekä vastasimme kehitysryhmämme omien kokemusten perusteella keskeiseen haasteeseen rekrytointiprosessissa.

Sovimme, että substanssiosaaja laati vaatimukset hakemusteksteihin ja lähettää ne koordinoijalle. Koordinoija viimeistelee tekstit, laatii ilmoitukset, konsultoi kolle-

gaa visuaalisuudesta sekä kieliasusta ja julkaisee ne. Koordinoija ottaisi vastuun hakemusten vastaanottamisesta ja hakijoille vastaamisesta, että hakemus on vastaanotettu. Koordinoija pitää Excel-listaa kaikista hakijoista. Hakuajan umpeuduttua substanssiosaaja käy ansioluettelot läpi ja valitsee niistä haastateltavaksi noin neljä henkilöä. Koordinoija sopii haastatteluajat suoraan substanssiosaajan kalenteriin.

Koordinoija ja substanssiosaaja haastattelevat työnhakijat. Tämän jälkeen he antavat palautteen hakijoista toimitusjohtajalle. Toimitusjohtaja soittaa hakijalle ja haastattelee tätä heti tilanteen näin salliessa. Tavoitteena on, että haastattelu tapahtuu samalla viikolla.

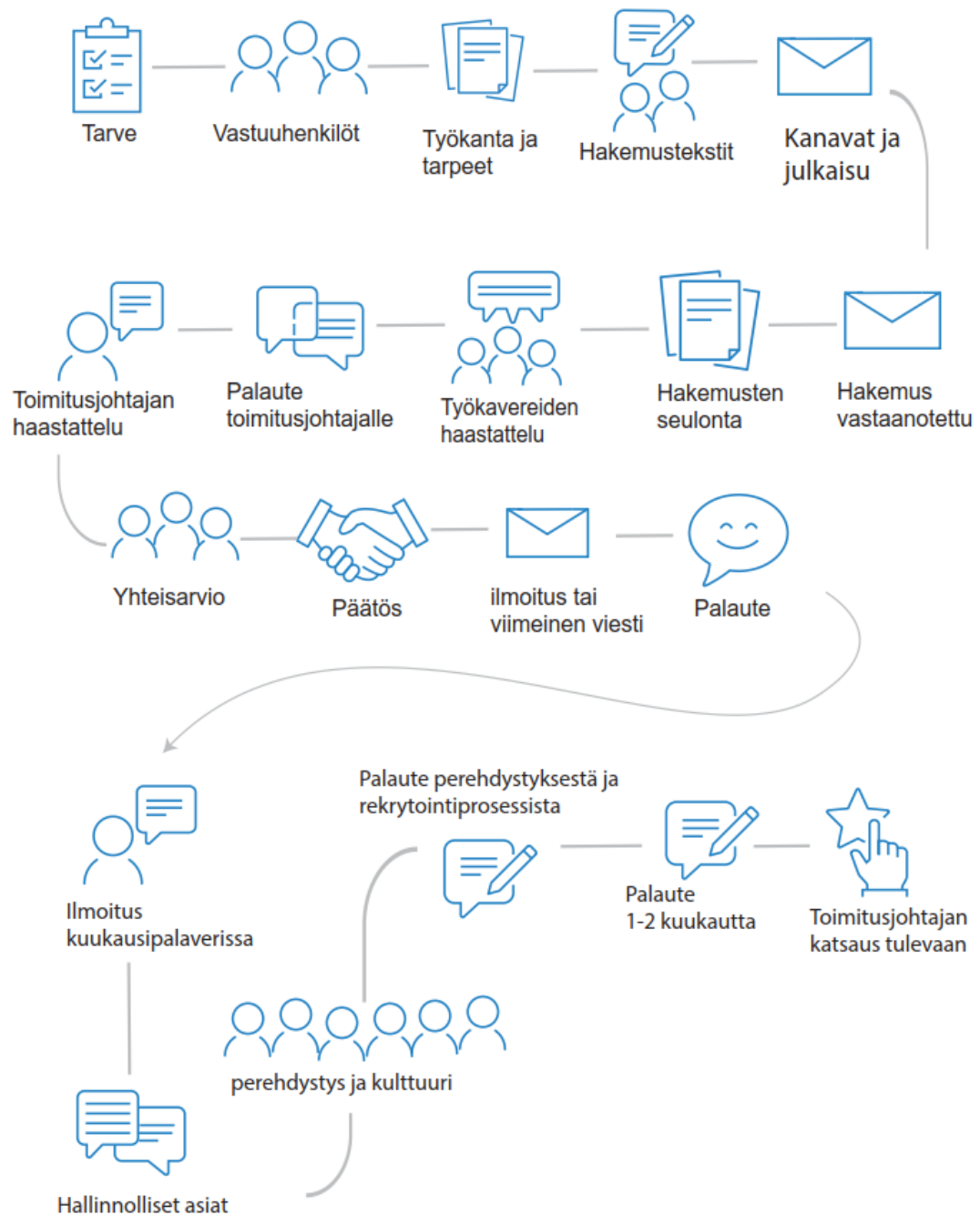
Hakijat käydään läpi yhteisessä tapaamisessa. Toimitusjohtajan mielipiteellä on eniten painoarvoa palkattavasta henkilöstä. Rekrytointiin osallistuneet tekevät yhteispäätöksen palkattavasta henkilöstä. Toimitusjohtajalla on vuosien kokemus palkattavista ihmisistä ja siitä, miten erilaiset ihmiset sopeutuvat työyhteisöön tai tiimeihin. Mitä rakennusaineita tarvitaan, jotta mallimme voidaan opettaa?

Koordinoija lähettää sähköpostin kaikille hakijoille, jotka eivät tulleet valituiksi. Sähköpostiviestissä koordinoija kertoo perustelut, miksi hakijat eivät tulleet valituiksi. Koordinoija myös soittaa valitulle henkilölle ilmoittaakseen valinnasta ja kertoo, että toimitusjohtaja sopii työsopimuksen allekirjoitusajan.

Toimitusjohtaja informoi kuukausittaisessa palaverissa, että uusi työntekijä on aloittamassa työt ja mitä hän on ennen tehnyt. Samalla käydään läpi tulevat työtehtävät ja tiimi, jossa uusi työntekijä aloittaa työskentelyn. Perehdyttäjä on näin heti tietoinen uudesta työntekijästä, ja hänellä on kaikki tarvittava tieto valmiina uutta henkilöä varten.

Päätimme ottaa ensimmäisen syklin palautteen perusteella toimintamalliin mukaan yhden palautekerran lisää niin, että niitä olisi yhteensä kaksi. Otimme rekrytointiprosessiin mukaan myös perehdytysprosessin. Näin autamme uutta työntekijää asettumaan uuteen ympäristöön ja erilaiseen toimintamalliin. Tuemme häntä ja hänen onnistumistaan koko organisaation voimin. Kehitimme myös perehdytysopasta ensimmäisen syklin palautteen perusteella.

Rekrytointiprosessin suunnitelman ja sen vaiheet on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Rekrytointiprosessi

3.4.2 Toiminta



- Substanssiosaaja kävi työkantaa läpi ja huomasi, että työtä on tulossa keväällä erittäin paljon ja osa projekteista työllisti suunniteltua enemmän ihmisiä. Tarvitsimme tässä vaiheessa rakennesuunnittelijaa, jolla olisi korjausrakentamisen kokemusta. Rekrytointi olisi hyvä käynnistää siinä vaiheessa, kun ei ole kiire. Meillä olisi

mahdollisuus kouluttaa ja perehdyttää uutta työntekijää toimimaan organisaatiossamme. Uuden työntekijän vastuuhenkilöt päätettiin ja valittiin.

Kävimme työkantaa läpi ja valitsimme tulevista kohteista niitä työtehtäviä, jotka kuuluisivat uudelle työntekijälle. Näin havaitsimme myös, mitä ominaisuuksia henkilöllä tulisi olla.

Hakemustekstit oli helppo laatia, koska käynnissä olevat kohteet määrittivät vaadittavat ominaisuudet. Korostimme edelleen joustavaa ja avointa asennetta. Hakemusteksteissä korostimme itseohjautuvaa organisaatorakennetta. Meillä kukaan ei joudu työskentelemään yksin ilman apua, eikä tarkoitus ole, että ”suunnitellaan samaa palkkia vuosikymmeniä”. Tämä ei sovi yrityksen monipuoliseen insinööri-työskentelyn kulttuuriin. Tavoitteena on löytää työntekijä, joka osaa pyytää apua. On tärkeää, että myöntää virheensä, oppii virheistä ja hyväksyy keskeneräisyyden.

Valitsimme mediaksi Rakennuslehden, koska se tavoittaa kokeneita rakennesuunnittelijoita. Tavoittelimme työntekijää, joka ei halua muuttaa työtään vaan haluaa muuttaa työympäristöä ja tapaa tehdä työtä.

Ilmoitimme kaikille hakijoille, että heidän hakemuksensa on vastaanotettu ja seuraavaksi käsittelemme työhakemukset. Arvioimme käsittelyajaksi kaksi viikkoa. Substanssiosaaja ja koordinoija käsittelevät hakemukset, ja valitsimme niistä meille sopivia henkilöitä. Valitsimme kolme henkilöä haastatteluun.

Kertasimme yhdessä henkilötietolakia ja muita hyvän rekrytinnin mukaisia käytäntöjä, jotta haastattelu menisi lain vaativalla tavalla. Panostimme yhteiskehittämiseen ja valmensimme toisiamme ja simuloimme haastattelutilannetta. Mietimme, kannattaako samaa asiaa kysyä monesta eri näkökulmasta.

Emme tehneet virallista kysymyslistaa, jota tulisi tarkalleen noudattaa. Luotimme toimitusjohtajan neuvoon toimia tilanteessa sen vaatimalla tavalla. Olisi hyvä luottaa tunnekokemukseen, joka haastateltavasta tulisi. Hän korosti, että on luetettava intuition voimaan haastattelutilanteessa. Täsmäävätkö hakemustekstit ja työnäytteet haastattelutilanteen vaikutelmaan? On esitettävä suoria ja yksityiskohtaisia kysymyksiä työnhakijan edellistä kohteista. Kannattaa miettiä, miten työntekijä so- pisi meidän organisaatioomme, ja keskustella asiasta haastattelun jälkeen.

Haastattelijoilla oli alustavat kysymykset, joihin halusimme vastauksen. Jokaisella hakijalla oli erilaiset vahvuudet sekä erilaisia kohteita ja vastuualueita. Esitimme kysymyksiä niiden mukaisesti. Totesimme, että on parempi edetä hakijoiden taustan ja kokemuksen mukaisesti, koska rekrytointitilanteiden ei kuulu olla käsikirjanomaisia harjoiteltuja tilanteita. Kaikissa haastatteluissa kuitenkin korostimme sitä, miten itseorganisoituvassa organisaatiossa asioita hoidetaan. Tarkensimme, mitä ominaisuuksia se vaatii työntekijältä toimiakseen. Korostimme, että koulutamme työntekijän toimimaan niin, että hän oppii johtamaan itseään ja toimimaan organisaatiossamme.

Halusimme ehdottomasti toimia niin, että kaikki hakijat haastattelisivat meitä. Osa hakijoista oli hämillään tilanteesta, mutta osa oli tyytyväisiä päästessään kysymään suoraan ja rehellisesti työkavereilta, miten työt yrityksessä järjestellään ja organisoidaan. Toimintatapa vapautti haastattelutilannetta. Korostimme, että pidämme rekrytointiprosessia tärkeänä molemmille osapuolille. On ehdottoman tärkeää, että hakija tietää, miten organisaatio toimii. Yritykselle on tärkeää, että se saa motivoituneen työntekijän. Emme halua turhaan kouluttaa ja panostaa työntekijään, jos hän ei tiedä, miten organisaatiomme ja ihmiset toimivat ja mitä heiltä tarvitaan. On kaikkien etu, että rekrytointi on molempia hyödyttävä prosessi. Organisaatiossamme ei pärjää työntekijä, joka odottaa, että työt tuodaan valmiina pöydälle. On oltava rohkea pyytämään lisää, aikatauluttamaan ja resursoimaan omaa ajankäyttöään. Jos ja kun tekee virheen, on siitä kerrottava välittömästi. Tällöin tulee kertoa rehellisesti, mitä on tapahtunut, ja pyytää apua. On ponnisteltava koko yhteisön eteen.

Haastatelluille hakijoille kerrottiin, mitä seuraavaksi prosessissa tapahtuu. Haastattelijat antaisivat palautetta toimitusjohtajalle, ja tämän jälkeen toimitusjohtaja haastattelisi työnhakijat. Lopuksi kerääntyisimme yhteen tekemään päätöksen.

Keskustelimme hakijasta ja hänen ominaisuuksistaan ja pohdimme hänen sopivuuttaan tuleviin projekteihin. Toimitusjohtaja haastatteli hakijoita samalla viikolla koordinoijan ja substanssiosaajan haastattelun jälkeen. Hänen tehtävänä oli tarkastella, miten henkilö sopisi yrityksemme osaamiskokonaisuuteen. Hänellä on pitkä kokemus alalta ja ihmisten palkkaamisesta. Toimitusjohtaja halusi lisätä prosessiin vielä suosittelijat. Hän pyysi hakijaa mainitsemaan kaksi suosittelijaa, joille hän soitti. Sovimme, että otamme sen kokonaisuudessa huomioon.

Kävimme keskustelua eri hakijoiden ominaisuuksista ja vaikutuksesta työyhteisöön. Vaihdoinme asiasta sähköposteja ja teimme yhteispäätöksen valittavasta henkilöstä. Päätös osoittautui lopulta yllättävän helpoksi. Olimme samaa mieltä valittavasta henkilöstä. Soitimme valitulle henkilölle heti päätöksen tehtyä. Sovimme työsopimuksen allekirjoittamisesta samalle viikolle. Toimitusjohtajamme hoiti sopimusneuvottelut kokonaisuudessaan. Hakijoille, jotka eivät tulleet valituiksi, lähetimme sähköpostin, jossa perustelimme valintamme.

Teimme kalenterimerkinnot uuden henkilön aloituspäivästä kaikkien prosessissa olleiden kalenteriin. Substanssiosaaja alkoi valmistella tulevia projekteja, joihin aloittava henkilö pääsisi mukaan. Koordinoija alkoi valmistella hallinnollisia asioita toimistoassistentin kanssa.

Ilmoitimme kuukausipalaverissa uuden henkilön palkkauksesta ja kerroimme, mitä osaamista hänellä on ja missä tiimissä hän aloittaa.

Ensimmäisellä viikolla uusi työntekijä perehdytettiin toimintatapoihin ja tutustutettiin ihmisiin ja ohjelmiin. Hänelle oli varattu työpiste niiden ihmisten vierestä, kenen kanssa hän työskentelisi läheisesti. Hänelle kerrottiin perehdytysprosessin etenemisestä ja siitä, miksi pyydämme palautetta. Halusimme varmistaa, että uusi työntekijä ymmärsi, mikä palautekeskusteluiden tavoite oli. Meille oli tärkeä tieto kuulla, miten uusi työntekijä oli kokenut rekrytointiprosessin eri vaiheet. Millä tavalla hän oli löytänyt meidät? Mikä oli vaikuttanut siihen, että hän oli hakenut meille? Mitä tietoa hän olisi toivonut lisää ja mitä enemmän tai vähemmän? Mitkä olivat syyt hakea meille töihin? Mitä hän olisi toivonut lisää? Minkälainen kokemus hänelle oli jäänyt prosessista? Mitä hän tekisi toisin?

Kerroimme, että palautekeskusteluista tulisi palkkauksen jälkeen vielä kaksi. Halusimme varmistaa, että uusi työntekijä sai kaiken tarvitsemansa tuen onnistuakseen työssä.

Otimme mukaan kaksi sisäistä palautekertaa, jossa uusi työntekijä sai antaa palautetta rekrytointiprosessista sekä perehdytyksestä. Uusi työntekijä sai kysymykset sähköpostilla etukäteen. Näin hänelle annettiin mahdollisuus miettiä vastauksia. Palautteen perusteella pidimme vielä 1,5 kuukauden päästä seuraavan palautteenantotilaisuuden, kun uusi työntekijä oli ehtinyt kunnolla tutustua yritykseen ja ihmisiin ja havaita mahdollisia tarpeita tai tietoja, joita hän mahdollisesti tarvitsisi

työssään onnistumiseen. Uusi työntekijä saattoi muistaa asioita jälkikäteen ja tiesi, että häneltä pyydetään palautetta vielä uudestaan.

Seuraavassa on esitetty kysymykset rekrytoinnista ja perehdytyksestä, joilla pyrittiin arvioimaan rekrytoitavan henkilön asiakaskokemusta.

Kysymykset rekrytoinnista:

1. Mistä sait tiedon yrityksestämme?
2. Miten päädyit hakemaan IdeaStructura Oy:lle?
3. Mikä oli ratkaiseva hetki päätöksessä hakea meille?
4. Tutustuitko nettisivuihin? Minkälainen ensivaikutelma niistä tuli?
5. Minkälainen kokemus Sinulle jäi rekrytointiprosessista?
6. Tiesitkö koko prosessin ajan, mitä tapahtuu seuraavaksi?
7. Kuinka kauan rekrytointiprosessiin meni aikaa?
8. Mitä muuta jäi mieleen?
9. Mitä mieltä olet kehittämisestä palautteen perusteella?

Perehdytys:

1. Huomioitiinko työhöntulosi tarpeeksi hyvin?
2. Mitä mieltä olit perehdytysoppaasta tai sen hyödyllisyydestä?
3. Oletko saanut tarpeeksi perehdytystä toimintatavoista ja ihmisistä?
4. Oletko saanut tukea työkavereilta ja tiimipäälliköltä toivomallasi tavalla?
5. Haluatko lisätietoja itsensä johtamisesta ja itseohjautuvuudesta?
6. Mitä muuta kehittäisit?
7. Mitä mieltä olet toimintatavasta, jossa jatkuvasti kysytään palautetta?

Noin kuuden kuukauden kuluttua toimitusjohtaja piti oman katsauksensa, jossa hän vei uudet työntekijät lounaalle ja tutustui heihin. Hän halusi antaa mahdollisuuden ja vapauden kysyä mieltä askarruttavia kysymyksiä. Mihin yritys on menossa tulevaisuudessa ja minkälaisia tavoitteita yrityksellä on? Miten kehitytään ja mitä yritys toivoo työntekijöitä ja mitä työntekijät toivovat yritykseltä? Pyysimme tästä palautetta työntekijöiltä, ja kokemukset olivat positiivisia. Uudet työntekijät ehdottivat, että tapaa voisi laajentaa esimerkiksi puolivuositain käytäviksi katsauk-

siksi kaikille työntekijöille. Toimintatapa koettiin positiivisena ja sitä toivottiin yleiseksi tavaksi saada tietoa yrityksen tulevaisuudesta ja omistajien tavoitteista.

3.4.3 Havainnointi



Selkeytimme prosessia visualisoimalla eri vaiheet. Näin kokonaiskuva ja prosessin laajuus oli helpommin hahmotettavissa. Kartasta näki, missä eri henkilöiden vastuualueet olivat ja mitä työtehtäviä oli tulossa, jotta jäi aikaa valmistautua ja resursoida aikaa.

Visuaalinen toimintamalli on helpompi ohjeistaa, ja siitä näkee kokonaiskuvan prosessista sekä vastuualueet. Käytettävän ajan resursointi oli jo helpompaa. Palautteen saaminen pysyi johdonmukaisena, ja saimme sitä jatkuvasti. Meillä oli ajantasaista tietoa jatkuvasti, ja pystyimme reagoimaan muutoksiin tai muutostarpeisiin heti. Saimme vahvistusta mallin toimivuudelle ja havaitsimme kehityskohtia.

Saimme vahvistusta toimitusjohtajan tärkeästä roolista rekrytointiprosessissa. Toimitusjohtajalla oli kyky poimia ansioluetteloista kohtia, joihin pitäisi kiinnittää huomiota valittaessa ihmistä haastatteluun sekä palkattaessa. Hän näytti myös, miten niitä verrataan käynnissä oleviin projekteihin ja tulevaisuuden hyödyntämistä varten.

Toimintamalli tuki itseohjautuvuutta ja osallisti työntekijöitä kehittämään prosessia. Pääsimme tutustumaan uusiin ihmisiin ja saimme näkemystä ihmisten eri vahvuuksista. Substanssiosaaja totesi, että prosessin toteutus oli mukavaa ja silmiä avaavaa normaaliin insinöörin työpäivään verrattuna. Oli antoisaa päästä näkemään, minkälaisia ihmisiä yrityksemme haki. Työntekijöitä ihmetytti erityisesti, miten vaikeaa rekrytointi on ja miten lyhyellä tapaamisella voi tietää, että henkilö sopii yrityksen kulttuuriin. Miten voidaan olla varmoja valinnasta? Miten varmistetaan, että uuden työntekijän arvot ovat yhtenäiset yrityksemme arvojen kanssa? Prosessin toteuttaminen herätti paljon hyviä kysymyksiä ja antoi näkemystä rekrytointin näkökulmasta ja siitä, miten paljon aikaa koko prosessin läpivieminen vaatii.

3.4.4 Arviointi



Tavoitteemme rekrytointiprosessin kehittämässä oli syventää asiakasymmärrystä ja luoda toimiva prosessi, joka osallistaa itseohjautuvia ihmisiä.

Saimme mallista kattavamman, kun otimme mukaan perehdytyksen. Perehdytyksessä pystyttiin myös havaitsemaan mahdollisia puutteita tiedoissa tai välineissä. Uudet työntekijät antoivat palautetta siitä: toimintamallin avulla olo tuntui tervetulleelta ja systemaattiselta ja siihen investoiminen kannatti. Uudet työntekijät kokivat heti alusta, että heihin panostetaan ja yritys haluaa panostaa heidän onnistumiseensa uudessa työpaikassa. Uudet työntekijät hämmästyivät, miten pitkälle asiat oli mietitty ja miten yrityksen nykyisiä työntekijöitä oli ohjeistettu heidän tulostaan ja osaamisestaan. Näin saimme kaikille tiedoksi, minkälaista osaamista yritykseen oli tulossa. Kerroimme, että tämä on yrityksen tapa kehittää. Onnistuimme panostamaan niin sisäiseen kuin ulkoiseen kommunikaatioon. Huomasimme, kuinka tärkeää on osata kommunikoida asioista selkeästi ja kertoa, mitä seuraavaksi tapahtuu. Ihmiset saivat varmuutta toimintaansa, kun prosessi oli selkeä molemmille osapuolille.

Asettauduimme useassa otteessa hakijan asemaan, koska työpaikan vaihdos on iso elämänmuutos. Halusimme osoittaa, että tiedämme ja tunnistamme muutoksen haasteet ja haluamme helpottaa muutoksen aiheuttamaa tuskaa.

Saimme palautetta, että osa hakijoista olisi halunnut enemmän tietoa yrityksestä ja sen historiasta. Varsinkin yrittäjävetoisuudesta ja yrityksen synnystä olisi kaivattu tietoa.

Substanssiosaaja totesi, että prosessissa pääsee osallistumaan ja kantamaan vastuuta yhteisestä hyvästä. Minkälaisia ihmisiä me haluamme vierellemme ja ratkomaan haasteita? Tässä saa olla rehellinen ja oma itsensä.

Visuaalisuus helpotti koko prosessin hahmottamista, ketä henkilöitä on mukana ja minkälaista vastuuta ja roolia eri ihmisten on otettava haastattelussa. Kuinka kauan prosessi kestää ja mitä se sisältää? Nopealla vilkaisulla visualisoinnista saa kaiken tarvittavan tiedon. Pidimme etukäteen yhteisiä valmennushetkiä ja simuloimme tilannetta. Nostimme esiin kysymyksiä ja tunteita, joita haastateltava saattoi haastattelun aikana tuntea.



Kuntoarvioija ja Valvoja

**Mietitkö koskaan, voiko jossain olla mukavampaa?
-Meillä voi!**

Onko tutkimus- ja valvontatyöt tuttuja? Tunnetko kosteudenhallinnan ja haluat ylläpitää laatua? Rento ja ammattitaitoinen porukkamme "pöly- ja paskaosastolla" odottaa vahvistuksia! Meillä tiimit tukevat toisiaan ja turha byrokratia puuttuu. Lue lisää meistä ja hae:

www.ideastructura.com/toihin




Vuoden 2018 kesätyönhaku on alkanut

Haemme kesätyöntekijöitä kaikkiin toimipaikkoihimme – Helsinkiin, Hämeenlinnaan ja Kokkolaan. Kesäharjoittelijamme sijoittuvat korjausrakentamisen avustaviin rakennesuunnittelu- ja kuntotutkimustehtäviin. Lähetä meille vapaamuotoinen hakemus osoitteeseen:

minna-mari.sivunen@ideastructura.com, aiheella: kesätyö ja paikkakunta, johon haet.

Haluaisimme että kerrot itsestäsi, minkälaista osaamista sinulla on, mikä sinua kiinnostaa ja miksi haluat juuri meille? Liitä hakemukseesi myös ansioluettelo. Hakuaika päättyy 28.2.2018. Ilmoitamme kaikille hakijoille kunkin tilanteesta hakuprosessissa tiistaihin 6.3.2018 mennessä.



4 Tulokset

Saimme molemmista sykleistä tärkeää tietoa työnhakijoiden ja työntekijöiden kokemuksista. Nykyinen rekrytointiprosessi opettaa itseorganisoituvan yrityksen toimintatapaa ja toimii itseohjautuvan organisaation rekrytointiprosessina. Visuaalisuudella rekrytointiprosessi saadaan näkyväksi ”kartaksi”, johon on helppo merkitä kehityskohdat ja osallistujien vastuualueet. Visuaalinen esitystapa näyttää, mitä prosessin vaiheita on seuraavaksi tulossa. Uusi työntekijä on saanut kokea rekrytointiprosessin itse, jolloin hänen on helpompi lähteä tuottamaan sitä tulevaisuudessa. Hän tietää, minkälaista kokemusta tavoitellaan asiakkaan näkökulmasta.



Kuva 9. Lopullinen rekrytointi- ja perehdytysprosessi

4.1 Johtopäätökset



Muotoiluajattelu on otettu eri toimintoihin mukaan yrityksessä systemaattisesti vuoden 2017 ja 2018 aikana. Muotoilija kerää palautetta ja kehitysideoita insinööreiltä. He työskentelevät yhteistyössä ja testaavat kehityshankkeita yhdessä. Muotoilija työstää prototyyppejä, visuaalista kuvausta, kehittää prosesseja sekä vahvistaa organisaation kokeilukulttuuria. Muotoilijan tärkeä tehtävä on muistuttaa asiakasnäkökulman tärkeydestä. Muotoilija kerää jatkuvasti palautetta ja kehittää sisäisiä toimintamalleja, auttaa organisoitumaan ja pitää sisäiset hankkeet ketteränä. Kun tarpeet muuttuvat, myös prosessi muuttuu.

Yrityksessä muotoilu on otettu käyttöön osana strategiaa ja sitä hyödynnetään monilla eri osa-alueilla. Se on koko liiketoiminnan ja prosessien eri osa-alueiden kehittämisen työkalu. Visuaalisuudella autetaan ymmärtämään vaikeasti hahmotettavia eli abstrakteja asioita ja hahmotetaan prosesseja. Kun prosessit ovat selkeinä kuvina, niihin on helpompi ottaa kantaa. Yritys ei ole koskaan kokonaan valmis. Sen on pyrittävä jatkuvasti kehittämään ja kehittymään muuttuvan maailman mukana. Markkinat ja tarpeet muuttuvat ja monipuolistuvat jatkuvasti.

Tämän työn perusteella muotoilu osoittautui tärkeäksi osaksi rekrytointiprosessin kehittämistä. Työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella selkeästi hahmotettavat visuaaliset kuvat sekä yhteiskehittäminen Double Diamond -mallia hyödyntäen olivat positiivisia tekijöitä rekrytointiprosessin kehittämisessä.

Kehitystyö syvensi oleellisesti yrityksen asiakasymmärrystä rekrytoitavista ihmisistä ja rekrytointiin osallistuneista työntekijöistä. Rekrytoitavien henkilöiden ja rekrytointiin osallistuneiden henkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella yritys oli tunnistanut ja ottanut käyttöön useita uusia kilpailutekijöitä rekrytointiprosessissaan, esimerkiksi jatkuva tiedonvaihto, työntekijöitä osallistava haastattelutekniikka ja palautteen anto kaikille osapuolille rekrytointiprosessin päättyessä.

Tutkimuksen perusteella kehitetty prosessi osallistaa ja jakaa vastuuta työntekijöiden kesken. Työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella työntekijät kokivat, että heidän merkityksensä yrityksessä on kasvanut. Osa henkilöistä koki, että he eivät olleet aikaisemmin ymmärtäneet, kuinka haastava rekrytointiprosessi on.

Tutkimuksessa kehitetty rekrytointiprosessi ja tapa kehittää prosesseja muotoiluajattelun keinoin on otettu käyttöön yrityksessä.

Rekrytointiprosessi ei ole koskaan valmis, vaan se muuttuu asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Sillä on runko, mutta sitä kehitetään jatkuvasti työntekijöiden ja työnhakijoiden mukaan.

Prosessia räätälöidään uudelleen aikaan sopivaksi. Työntekijöitä ja työnhakijoita haastatteleamalla ja havainnoimalla saadaan ajankohtaista tietoa prosessin toimivuudesta, ja näin pystytään parantamaan prosessia ja kehittämään hakijoiden asiakaskokemusta.

Muotoilu osoittautui ketteräksi keinoksi kokeilla ja siirtää heti kehitysideat käytäntöön. Prosessi sitoutti työntekijöitä, ja sillä saatiin osapuolet yhdessä kehittämään sitä. Hyödyt olivat helposti havaittavissa, ja ne näkyivät arjessa. Halukkaat yrityksen työntekijät pääsivät vaikuttamaan ja näkemään prosessin kokonaisuudessaan.



Opiskelija, kysy harjoittelu- ja lopputyömahdollisuuksista

Katso ylhäältä sopivan paikkakunnan yhteystiedot ja soita tai lähetä sähköpostia.






IdeaStructura

**Rakentamisen
asiantuntijapalvelut**

**Meiltä löytyy monipuolisia
työ- ja harjoittelupaikkoja**

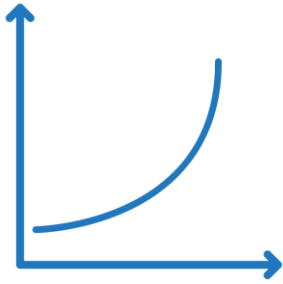
- Rakennesuunnittelu
- Kuntotutkimukset
- Rakennusfysikaalinen suunnittelu
- Sisäilmapalvelut
- Kiinteistöjen korjaushankepalvelut

Katso lisää:
www.ideastructura.com

Helsinki - Hämeenlinna - Kokkola



4.2 Tulosten pohdinta



Tuloksissa on käynyt ilmi, että muotoiluajattelulla ja sen visualisoinnilla on suuri merkitys onnistuneelle rekrytointiprosessin läpiviemiselle. Työntekijät ovat kokeneet, että yhdessä rekrytoiminen on ollut mukavan vaihtelevaa ja on tärkeää pysyä vaikuttamaan henkilöstövalintoihin. Osapuolet ovat kokeneet, että he ovat oppineet uutta ja se on ollut mielekästä.

Koko prosessin ajalta on kertynyt näkemystä rekrytinnin vaikeudesta ja haasteista sekä siitä, miten paljon aikaa se vie systemaattisesti toteutettuna. Miten eri näkökulmia on huomioitava ja miten vaiheet on toteuttava, että koko prosessi pysyy yhtenäisenä ja kokemus on kaikille positiivinen. Uuden mallin oppiminen on tapahtunut mielekkäästi, koska kaikilla on ollut selkeä työskentelymalli. Kaikilla, jotka ovat osallistuneet projektin kehitys- tai toteutusvaiheeseen, on ollut vastuuta ja heihin on luotettu.

Muotoiluajattelulla kehittäminen pysyy ketteränä ja luo uudenlaista ajattelua liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, jolloin se pysyy joustavana ja osallistavana muuttuvassa maailmassa. Visuaalisuudella tuemme muutoksen tuomaa epävarmuutta ja uusien asioiden omaksumista. Olemme saaneet siitä positiivista palautetta, joten sitä on hyvä kehittää. Tällä mallilla pystymme voimaannuttamaan ihmisiä niin, että he ovat itseohjautuvia ja kykenevät tekemään päätöksiä. Selkeä prosessi tukee itseorganisoitumista ja kommunikaatiota ihmisten välillä. Kun rekrytointitarve ilmenee, voidaan siihen tarttua heti. Toimitusjohtajan aikaa säästyy muuhun työhön. Hänen aikaansa ei välttämättä tarvita ennen kuin viimeisellä haastattelukierroksella. Prosessi liikkuu jatkuvasti eteenpäin ilman ylimääräistä hallintoa. Rekrytointiprosessia voidaan kehittää ja muuttaa olosuhteiden ja tarvittavien vaatimusten mukaisesti.

Nykyjohtajalta vaaditaan älykkyyttä ilman historian pakkopaitaa. On oltava kyky prosessoida dataa jäämättä sen pauloihin sekä ketterä tapa käyttää yksinkertaisia sääntöjä ja oppaita. Nykyjohtajalta vaaditaan luovaa järkevyyttä, joka ei jää kiinni vain yhteen järjen ulottuvuuksista vaan on valmis muuttumaan olosuhteiden mukaisesti. (Rehn, 2018.)

Oikeiden kysymysten esittäminen, kyseenalaistaminen ja tilanteiden simulointi peilaten omiin kokemuksiin synnyttivät erinomaisia keskusteluita rekrytointi- ja perehdytysprosessista. Saimme kuulla toistemme näkemyksiä ja kokemuksia eri yritys-

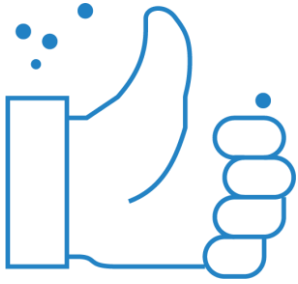
ten rekrytointiprosessista. Oli yllättävää, miten näin tunnepitoiset hetket, kuten työhaastattelu tai siitä viestiminen, olivat jääneet ihmisten mieliin. Kaikki projektin osapuolet osasivat tuoda esiin positiiviset kokemukset ja kehityskohdat. Osapuolet muistivat tilanteet hyvinkin tarkkaan, vaikka osalla edellisestä työhaastattelusta oli kulunut aikaa lähemmäs 10 vuotta. Kokemuksissa oli eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Kuitenkin ne antoivat näkemystä siitä, miten ihmiset kokevat asioita, miten paljon tunne vaikuttaa kokemukseen ja minkälainen kokemus prosessista jää.

Yhteistyö ja jaettu vastuu toivat yhteenkuuluvuuden ja vaikuttamisen tunteita. Teimme yhteistyöllä tärkeää koko yrityksen tulevaisuuteen ja yksilön kokemukseen vaikuttavaa prosessia. Hajautettu valta ja yhdessä tekeminen oli antoisaa, ja sillä saimme nostettua erilaisia mahdollisuuksia ja haasteita esille. Malli loi mahdollisuudet havaita herkästi uusia kehityskohtia ja mahdollisuuksia vahvistaa yrityksen kokeilukulttuuria ja ihmisten itseorganisoitumista. Toimitusjohtajan aikaa säästyy, ja vaikka hänen päätösvaltaansa on hajautettu, saamme käyttöön hänen laajan rekrytointikokemuksen, jonka avulla voimme kehittää prosessia eteenpäin.

Tutkijan näkökulmasta yhteiskehittäminen työntekijöiden sekä työnhakijoiden kanssa oli antoisaa, ja osapuolet olivat erittäin tyytyväisiä työn tuloksiin. Myös ymmärrys muotoilun keinoista ja yhdessä tekemisen vaikuttavuudesta on kasvanut.

Maailma muuttuu jatkuvasti, joten johtajuuden on muututtava sen mukana. Se, mikä toimi ennen, ei välttämättä toimi enää. Ihmisten toiveet ja tarpeet muuttuvat, ja itsensä johtaminen ja itseorganisoituminen ovat yksi vaihtoehto. Se luo yhteisöllisyyttä ja sitouttaa ihmisiä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kun johtaja antaa tilaa kokeilemiselle ja mahdollisuuden epäonnistua, syntyy luottamusta ja halua kokeilla. Se antaa näkemystä yhdessä tekemisestä ja yhteistyön merkityksestä erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa.

4.3 Jatkokehitysehdotukset



Rekrytointiprosessin kehittäminen on jatkuva prosessi.

Kehitämme sitä palautteiden ja tulevaisuuden tarpeiden mukaisesti. Annamme prosessin kehittyä ajan mukana ja pyrimme olemaan herkinä tulevaisuuden tarpeille. Haluamme, että olemme jatkuvasti ajan hermolla ja tiedämme, mitä asiakkaamme eli työnhakijat meiltä toivovat tai halua-

vat. Prosessi on kehitetty heitä varten. Sitä emme tiedä, miten tulevaisuuden tarpeet muuttuvat, joten jatkamme asiakaskokemusten keräämistä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kävimme keskustelua Rakennusalan insinööriliiton kanssa ja ehdotimme mahdollisuutta kysyä opiskelijoilta, miten he järjestäisivät tulevaisuuden rekrytointiprosessin ja mikä olisi ihanteellisin rekrytointiprosessi työnhakijoiden kannalta. Seuraavassa on esimerkkikysymyksiä:

1. Mitä rekrytointiprosessiin kuuluisi jäsenen näkökulmasta?
2. Miten prosessi olisi toteutettu?
3. Missä se olisi toteutettu?
4. Mikä olisi ajankohta?
5. Kuinka kauan prosessi kestäisi?
6. Mitä kaikkea siihen voisi sisällyttää?
7. Miten he rakentaisivat perehdytysprosessin, mitä siihen kuuluisi ja kuinka kauan se kestäisi?

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, miten muotoilulla pystyttäisiin kehittämään liiketoiminnan eri osa-alueita ja minkälaisia vaikutuksia muotoilulla olisi työnkuvien kehittämisessä.

Lähteet



Airaskorpi, Aurora 2015. Muotoilu saatava osaksi yritysten DNA:ta.

<https://www.ornamo.fi/fi/artikkeli/muotoilu-saatava-osaksi-yritysten-dnata/>
(luettu 4.1.2018)

Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. Norhaven, Tanska Docendo.

Argyris, Chris, Putnam, Robert & McLain Smith, Diana 1985. Action science: concepts, methods, and skills for research and intervention. San Francisco: Jossey-Bass.

Aziz, Mirko 2016. Understand IBM Design Thinking in 10 minutes.

<https://m.youtube.com/watch?v=psLjEBUOnVs> (katsottu 10.2.2018)

Design Council. The Design Process: What is the Double Diamond?

<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> (luettu 10.6.2018).

Heikkinen, Hannu L. T, Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa. Hansaprint Oy kansanvalitusseura.

Heinonen, Minna 2018 Työnantajalla pitää olla pokkaa kieltäytyä poskettomista palkkavaatimuksista. <https://www.rakennuslehti.fi/2018/01/tyonantajalla-pitaa-olla-pokkaa-kieltaytya-poskettomista-palkkavaatimuksista/> (luettu 2.2.2018).

Hellström, Henriikka 2018. Puheenjohtaja. RIL. TTY:n kesätyötapahatuma. 25.1.2018.

IdeaStructura Oy 2018. <https://www.ideastructura.com/> (luettu 15.9.2017)

Jantunen, Sami, Naaranoja, Marja, Piippo, Jukka, Mäkelä, Tapio, Valtanen, Elisa & Sakelo, Merja 2012. Toimintatutkimuksen laatukriteerit ja niiden soveltaminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimisessa. http://www.osuva-foorumi.fi/files/2014/09/2012_TTP_OSUVA_toimintatutkimuksen_l.pdf (luettu 10.6.2018).

Jokela, Aleksi 2018. Puheenjohtaja. TARAKI. TTY:n kesätyötapauhtuma. 25.1.2018.

Kallen, Nina 2015. Luovan työn johtaja tuntee tiimensä vahvuudet.

<https://www.ornamo.fi/fi/artikkeli/tiimin-paallikko-ehdii-mynos-suunnitella/>

(luettu 13.11.2017)

Karkama, Annu 2018. Visuaalinen fasilitointi tuo vauhtia oppimiseen.

<https://mukamas.fi/visuaalinen-fasilitointi/visuaalinen-fasilitointi-tuo-vauhtia-oppimiseen/> (luettu 25.7.2018).

Kemmis, Stephen & McTaggart, Robin 1988. The Action Research Planner. Melbourne: Deakin University Press.

Kemmis, Stephen & Wilkinson, Mervyn 1988. Participatory Action Research and the Study of Practice. Bill Atweh, Stephen Kemmis & Patricia Weeks (toim.): Action Research in Practice: Partnership for Social Justice in Education. London: Routledge.

Kruhse-Lehtonen, Ulla 2018. Kauppalehti Pääoma B 22, Julia Ylä-Outinen 14.6.

Laloux, Frederic 2014. Reinventing organisations. Nelson Parker, Belgium.

Lehtinen Jarmo R. & Storbacka Kaj. 2006. Kustantaja: Sanoma Pro Oy.

Martela, Frank & Jarenko, Karolina 2017. Itseohjautuvuus. Helsinki Alma Talent

Miettinen, Satu (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Miettinen Satu (toim.) 2014 Muotoiluajattelu. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy

Nelimarkka, Liina 2017. Visuaalinen viestintä: Mitä käyttämäsi kuvat viestivät organisaatiostasi? <https://blogi.viestintapalvelut.fi/strateginen-visuaalinen-viestinta> (luettu 5.9.2017).

Nisbett, Alex 2015. Palvelumuotoilu vaatii strategista osaamista.

<https://www.ornamo.fi/fi/artikkeli/palvelumuotoilu-vaatii-strategista-osaamista/> (luettu 11.10.2017)

Owen, Robert 1953. Social Visionary. *2nd edition*. Edinburgh, UK: Birlinn.

- Pasanen, Sampo Ketterän organisaation anatomia. (luettu 1.7.2017).
<http://www.afcea.fi/datafiles/userfiles/Ketter%C3%A4n%20organisaation%20anatomia%20-%20Sampo%20Pasanen.pdf> (luettu 21.7.2018).
- Purme, Tatu 2015. Nyt puhutaan asiakaskokemuksesta
<https://www.ornamo.fi/fi/artikkeli/nyt-puhutaan-asiakaskokemuksesta/> (luettu 30.12.2017).
- Reaktor 2016. Mitä on hyvä palvelumuotoilu. <https://www.reaktor.com/blog/mita-on-hyva-palvelumuotoilu/> (luettu 10.6.2018).
- Rehn, Alf 2018. Johtajuuden ristiriidat. Jyväskylä Docendo.
- Saarikoski, Saska 2015. Dettmann ja johtamisen taito. painettu EU:ssa WSOY
- Stanford University. Institute of Design 2017. The Design Thinking Process
https://www.youtube.com/watch?v=r0VX-aU_T8&t=33s (katsottu 19.2.2018).
- Stenros, Anne 2016. Muotoilujohtaja Anne Stenros tuo yritysmaailman oppeja kaupunkien suunnitteluun. <https://www.ornamo.fi/fi/artikkeli/helsingin-kaupungin-uusi-muotoilujohtaja-anne-stenros/> (luettu 1.4.2018).
- Suojanen, Ulla 2014. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä.
<https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus> (luettu 21.11.2017).
- Valli, Raine 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 (5. uud. painos) PS-kustannus Jyväskylä.
- Taskinen Kimmo 2018. Työhakemus sisään – ja hiljaisuus. Helsingin Sanomat 20.5.2018, Ura ja Työ B 14.
- Torkkola, Sari 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki Alma Talent
- Tuomas-Kettunen, Jouko 2017. Oopperan uusi pääjohtaja: Hyvä johtajuus on kommunikaatiota ja ihmisten kanssa olemista. Vantaan Sanomat. 8.7.2017.
<https://www.vantaansanomat.fi/artikkeli/538368-oopperan-uusi-paajohtaja-hyva-johtajuus-on-kommunikaatiota-ja-ihmisten-kanssa> (luettu 4.8.2018).
- Tuulaniemi, Juha 2013. Palvelumuotoilu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Yassin, Lina 2018. Futurice. Luento: 26.4.2018.

Haastattelut:

Hännikäinen, Tuire 2018. Ent. henkilöstöjohtaja (eläkkeellä). Trimble. Haastattelu: 17.1.2018.

Jalli, Jyrki. IdeaStructura Oy. Toimitusjohtaja. Helsinki 2017 Haastattelu 15.9.2017.

Uotila, Teemu 2018. Toimitusjohtaja. Helsinki Vincit. Haastattelu: 11.1.2018.

